بادر اليوم إلى تحويل طاقم عملك إلى فريقٍ فاعل!

تغلّبْ على نزعة التنافس التناحري بالتعاون الخلاق





د. تشارلز ب. دايغرت

نقله إلى العربية

سعيد محمد الأسعد



تصوير

أحمد ياسين

النجاح جهدٌ جماعيٌّ

الدكتور تشارلز ب. دايغرت

نقله إلى العربية:

سعيد محمد الأسعد



Original Title:
SUCCESS IS A TEAM EFFORT
Charles B. Dygert, Ph.D

ISBN: 978 - 0 - 9792371 - 3 - 3

Published by Keene Publishing, PO Box 54 Warwick, NY 10990 (U.S.A).

ISBN 978 - 9960 - 54 - 549 - 3
الطبعة العربية الأولى 1430هـ ـ 2009م

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - شارع العليا العام - جنوب برج المملكة - عمارة الموسى للمكاتب
هاتف: 2937581/2937574، فاكس: 2937588 ص.ب: 67622 الرياض 11517

ح مكتبة العبيكان، 1429هـ
فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر
دايغرت، تشارلز
النجاح جهد جماعي./ تشارلز ب. دايغرت؛ سعيد محمد الأسعد. - الرياض 1429هـ
114ص؛ 14 × 21سم
ردمك: 3 - 549 - 54 - 9960 - 978
1 - إدارة الأعمال 2- النجاح
أ. الأسعد، سعيد محمد (مترجم) ب. العنوان
ديوي: 658 1429 / 4357
ردمك: 3 - 549 - 54 - 9960 - 978 رقم الإيداع: 4357 / 1429

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - العليا - تقاطع طريق الملك فهد مع شارع العروبة
هاتف: 4160018/4654424 - فاكس: 4650129 ص. ب: 62807 الرياض 11595


تصوير
أحمد ياسين

إلى أفراد أسرتي

كفاء حسن احتمالهم ومحبّتهم ودعمهم لي

في أثناء إعداد هذا الكتاب

ـ تشارلز

المحتوى

مُقَدِّمَة

إلى عهدٍ قريب، وبعد أن فرغتُ من تقديم مشاركتي في مؤتمرٍ أمام رابطةٍ تجاريةٍ وطنية، سألني بعضُ الحضور: «دكتور دايغرت، ما هي في رأيكم أهمُّ عناصر المؤسسة الناجحة؟»

لم أكن بحاجةٍ إلى طويل وقتٍ للتفكير، فأجبتُ: «العمل الجماعي والتعاون».

وقد أتيح لي، بحكم أسفاري كخبيرٍ استشاريٍّ في مجال التجارة والتعليم والشؤون الحكومية، أن أذهب بعيدًا في استقصاء بُنى عشرات المؤسسات؛ فعاينتُ ضروبًا كثيرةً من أساليب القيادة: من غُلَواءِ إدارةٍ متعسِّفة، إلى إسفافِ إدارةٍ أُلْعُوبة، مرورًا بكلِّ ما يقع بينهما من احتمالات.

إن تحويل مكان العمل من وسطٍ استبداديٍّ مطلق إلى وسطٍ يسوده الانسجامُ والتعاون، لا يمكن أن يتحقَّق بين عشيةٍ وضحاها؛ بل يكون نتيجةً لجهودٍ بنَّاءَةٍ تقوم على أساسٍ من العلم والتخطيط.

وحريٌّ بهذا الكتاب أن يجيبَك عن الأسئلة الآتية:

- لماذا يفقد الناس روحَ الإبداع الفطري لديهم؟

- ما منشأ التفكير اللاتعاوني؟

- كيف يمكن بناء محيطٍ ديمقراطيٍّ دافئ؟

- كيف يمكن استعمال «جوانب الذكاء السبعة» في بناء جماعاتٍ مؤتلفة»؟

- بِمَ خرجت البحوثُ في علاقة مورفينات بيتا الباطنية بالأوساط العاطفة المشجِّعة؟

- هل يمكن أن يكون للتوتُّر أثرٌ إيجابي؟

- ما الدروس التي نستخلصها من أمثلة العمل الجماعي في اليابان والاتحاد السوفييتي السابق؟

- كيف يمكن الانتقال من وضع التقيُّد والالتزام والطاعة العمياء إلى وضع الانطلاق إلى انتهاز الفرص؟

- ما الشروط الواجب توافرها لبناء بيئة عملٍ تشاركية؟

أرى أن الوقت قد حان ـ وقد دخلنا في القرن الحادي والعشرين ـ لكي يكون الاحترامُ المتبادلُ والغاياتُ المشتركة والجهودُ الموحَّدة المتضافرة، سِمةً لازمةً للمجتمع؛ فذلك أمرٌ مهمٌّ لمصلحة عائلاتنا، ومدارسنا، ومؤسساتنا، وحكوماتنا.

هلمَّ إذن إلى اغتنام هذه الفرصة؛ لتعرف أساليب بلوغ النجاح وأسبابه ومتطلَّباته. واعلم أن النجاح ليس لعبةً فردية، بل هو جهدٌ جماعيٌّ صِرْف.

1
الديمقراطية في العمل

منذ سنواتٍ وأنا أجهد في التماس إجاباتٍ عن عددٍ من التساؤلات:

- كيف نستطيع التخلُّص من مشاعر انعدام الثقة بين مختلف طبقات مؤسسةٍ ما؟
- لماذا غدا مكانُ العمل «مجالاً للأداء الآليِّ الرتيب» لملايين الأفراد المعروفين بالإبداع فيما مضى؟
- ماذا عسانا أن نفعل لإحلال روح التعاون البنَّاء محلَّ التنافس التناحريّ الهدَّام؟
- كيف لنا أن ننفق مليارات الدولارات على التعليم، في مقابل تدنيٍّ نتائج الاختبارات الوطنية إلى مستوياتٍ قياسية؟

وبصفتي مربيًّا ومحاضرًا ومدرِّبًا في المؤسسات، فقد أتيح لي الاطلاع على المشكلات التي تواجهنا عن كثب. إنها ليست مشكلاتٍ تتَّصل بالولايات المتحدة عمومًا، بل هي مشكلاتك ومشكلاتي بالتحديد.

وقد جاء هذا الكتاب نتاجًا لاعتقادٍ بأن الوقت قد آن لإحداث تغييرٍ جذريٍّ في أسلوب تناولنا لموضوع النجاح، وذلك بأن نتخلَّص نهائيًّا من جيل «أنا» ونستبدل به «نحن». وقد رسَّختْ خبراتي العمليةُ في نفسي أن «البناء الجماعي» أكبر بكثير من مجرَّد فكرةٍ تقال؛ إنها إستراتيجيةٌ

عمليـةٌ مضمونة، قادرةٌ على تحويل مسار حياتنـا ـ وحياة مَنْ حولنا ـ إلى مستوياتٍ جديدةٍ متقدمةٍ من التحصيل.

رابحون وخاسرون

يقـال: إننـا وُلدنا فيما يسمَّـى «أعظم ديمقراطيةٍ في العـالم»، غير أن كثيرين لا يعتقدون بذلك. فبيئة مؤسسةٍ متوسطةٍ عادية هي أبعد ما تكون عـن الديمقراطية، وأقـرب ما تكون إلى الديكتاتوريـة أو ما ندعوه أسلوب القيادة الأوتوقراطي أو الاستبدادي المطلق.

أمـا في الأحـوال الملحَّـة التـي تقتضـي استجابـةً فورية، فـإن الإدارة الأوتوقراطية الاستبدادية تصبح منطقيةً وذاتَ معنى: فالجنود في ميدان المعركة، ورجـال الإطفاء الذين يسعون إلى إنقاذ الأرواح، ورجال الشرطة الذين يحاولون إخلاء منطقةٍ أصابها فيضان أمثلةٌ صالحةٌ لحالاتٍ تتطلَّب أسلوبَ قيادةٍ أُوتوقراطيًّا.

وأمـا في بيئة العمـل اليومية المعتادة، فليس لـلإدارة الاستبدادية كبيرُ معنى. أما ترى أن الأجواء التي تسودها السيطرةُ المطلقة والتحكُّم جديرةٌ بـأن تخنق الإنجاز الفاعل، وتقضي على ثقة المرء بنفسه واحترامه لذاته، وتثلم معنوياته وتعيق تقدُّمه!

وتُلْحَـظ نزعـةُ التنافـس في صميم البيئـة الاستبداديـة، وفي مختلف جوانـب الحياة. ففي البيت يتفاخر الوالدان بولدهما «الأفضل» أو ابنتهما «الفضلـى»؛ والمدرسة تُغري الطلبةَ بعضَهـم على بعض؛ اختبارًا لقدراتهم في الرياضـة والتحصيـل؛ وفي مـكان العمل تبتـدع الإدارةُ برامـجَ وتتَّخذ

إجــراءاتٍ من شأنها أن تَخرج بأفرادٍ فائزين وآخرين خاسرين. وفي ذلك يقول دانيال بوروس:

إن التركيز على التنافس

سمةٌ توحي دومًا بتواضع مستوى الجودة.

ثم إن القيــادةَ الاستبدادية الجائرة تثير نزعــةَ التنافس والشقاق بين المرؤوســين. فقد لا يتورَّع بعضُ العاملين عن القيــام بأي تصرُّفٍ في سبيل إرضــاء مديرٍ مستبــدٍّ، أو طمعًا في نَيل حظوةٍ عنــده، ولو انطوى ذلك على إساءةٍ إلى زملاء العمل والغضّ من أقدارهم.

كذلــك يُلاحَظ أن الأفــرادَ الساعين إلى كســب الاستحسان والمصلحة الشخصيــة عادوا غير معنيّين بتفوُّق مؤسستهــم أو تَميُّزها. ويُترجَم ذلك عمليًّا، في المؤسسات التجارية، إلى تدنٍّ في جودة السلع والخدمات.

ونحن نولد ومع كلٍّ منا نصيبٌ من الإبداع الفطري، لولاه كيف نستطيع تعلُّم لغةٍ من نقطة الصفر، وتطوير مهاراتنا الحركية، وصوغ شخصياتنا؟ لكــن لماذا تبدو جذوةُ كثيرٍ مــن إبداعاتنا الخلّاقة منطفئةً أو متخامدة في الوقت الذي نزمع فيه استهلال حياتنا المهنية؟

وقد خلصت الأبحاثُ السلوكيةُ إلى أننا:

في سن الخامسة نكون لا نزال محتفظين بكامل روح الإبداع الفطرية لدينا،

وما إن نبلغ السابعةَ حتى لا يبقى منها سوى عشرة في المئة.

ماذا يحدث في غضـون هاتين السنتين الحاسمتين؟ مما نفعله هو أننا ندخل المدرسة الابتدائية.

فـإذا لم تواجـهْ بيئـةً استبداديةً في بيتك، فلا بدَّ أنـك عانيتَ من تلك البيئـة عند دخولـك المدرسة الابتدائية؛ ففي حكـم المؤكَّد أنك قد واجهتَ هنـاك الحقيقةَ المؤلمةَ لعالَمٍ تنافسيٍّ احتكاري، حيث وجدتَ نفسك في لجَّةِ التنافـس مع رفاقك من التلاميذ، وحيث يرى كثيرون أنه المكان الذي تبدأ فيه المشكلاتُ الحقيقية.

وخلافًا لما نَنْزِع إلى الاعتقاد به، فإن بيئة المستوى الأول (الابتدائي) لم تكن قطعًا ملائمةً للعمل الجماعي. فإذا كنتَ شخصًا مبدعًا ـ شأن معظم الناس ـ فقد وجدتَ نفسك الآن وحيدًا في جوٍّ لستَ مهيأً له.

وفي رياض الأطفال تعلَّمتَ الأناشيد والرقصات والألوان والأشكال التي ساعدتـك على تطوير مكامن الأصالة لديك. على أن أمرًا مهمًّا قد حصل في المرحلـة الأولى. لقد دخلتَ عالَم «المهـارات الثلاث اللازمة». وهنا بات ذكاؤك الإبداعـي خارجًـا عن إطار الموضوع، أو ـــ في أحسن الأحوال ـ ذا أهميـةٍ ثانويةٍ في سياق ما يُطلب منك أداؤه مـن مهامَّ باستعمال مهاراتك المنطقية، وهي المهارات التي أخفقتَ في تطويرها في البيت.

وإذا كنا نفقد تسعين في المئة من طاقاتنا الإبداعية الفطرية مع بلوغنا سـن السابعة، فهل يمكن أن نستعيد ما فقدنـاه فيما بعدُ يا تُرى؟ يستحيل ذلـك، لأننـا إذا بلغنا من العمر أربعين سنةً نكون قـد فقدنا تسعًا وتسعين في المئة منها.

ما الذي حصل؟ هل يكمن السبب في دخولنا الجامعة؟ هل هو انغماسنا في معترك الحياة العملية؟

مِن وضعٍ سيِّئٍ إلى وضعٍ أسوأ:

لا شك في أن المرحلة الواقعة بين التخرُّج ومباشرةِ العمل الأول هي مرحلةٌ انتقالٍ من حالٍ سيِّئٍ إلى حالٍ أسوأ منه؛ ذلك لأن مكان العمل في الولايات المتحدة غالبًا ما يكون تكرارًا للبيئة الاستبدادية السائدة في كثير من البيوتات وفي معظم المدارس.

وتعمل بعضُ المؤسسات وفقًا لسلسلةٍ قديمةٍ من الأوامر الصارمة، بحيث تصدر القراراتُ من جهةٍ عليا بيدها مقاليد الأمور، وتنتقل عبر جهةٍ وسطى إلى القنوات الدنيا لتنفيذها.

وقد يشبَّه «تسلسُل العاملين» هذا بنَسَق أولئك الجنود المحكومين بالطاعة والامتثال، الذين خلَّدهم الشاعر آلفريد لورد تنيسون بقوله:

قَدَرُهم الاستجابةُ العمياء،

قَدَرُهم ألاّ يدركوا الأسباب،

قَدَرُهم التنفيذ ولو إلى حتفهم.

ما هي وجهة أولئك الرجال الشجعان؟

إلى ما بين فكَّي الموت،

إلى شفير الجحيم.

والرجال الذين يعنيهم تنيسون لم يولدوا مستعدِّين لالتزام الأوامر وتنفيذها بحذافيرها من غير جدال مهما كانت النتائج؛ بل إن تلك الصفة

تُطْبَـع في أذهانهم بالتلقين المتكرِّر في ميادين التدريب، حيث يتعيَّن كبتُ التفكير الفطري الإبداعي.

فـإذا ما حصـل الشيءُ نفسُه في مصنـعٍ أو مؤسسة، انتهـى الأمرُ إلى أُطُـرٍ بشريةٍ عاملة تتَّسم بما يسمَّى «التفكير المطوَّع اللاتعاوني»، وهو أدنى مستويات أساليب التفكير المعروفة في أماكن العمل الأمريكية، ويكثر عادةً في الأوساط المحكومة من إداراتٍ مستبِدَّة.

إن مَـنْ يحاكِمون الأمور بهـذا الأسلوب إنما يَحملهم على ذلك أنهم لم يُمْنَحـوا فرصةَ المشاركةِ في عملية صنع القـرار، إذ لم يُستشاروا أو يُطلَب منهـم إبداء الرأي يومًا. ولطالمـا سمع العاملُ رئيسَه في العمل يقول: «هذه طريقتي، الزمها وإلا فدونك الطريق».

زِدْ علـى ذلك أنك عندما تستمرئُ أسلـوبَ التفكير اللاتعاوني، فلا بدَّ مـن أن تفضيَ إلى نقطةٍ تفقد عندهـا روحَ المبادرة، وتغدو بحاجةٍ إلى مَن يُحدِّد لك معالِمَ ما يترتَّب عليك عمله، ثم يتركك لتنفيذه.

ينشأ أسلوبُ التفكير اللاتعاوني
عن إدارةٍ متحكِّمة يقوم عليها أفرادٌ
تعوزهم المهارات الإدارية.

ومن الواضح أن المدير الذي يفتقر إلى خبرةٍ قياديةٍ سابقة هو في حالةِ بحـثٍ مستميتٍ عن نماذجَ حيَّـةٍ لأداء الوظائف. ومـع أن تدريب المديرين أمـرٌ مساعِدٌ وإيجابي، فـإن المديرين الجُدُد غالبًا ما يعمدون إلى النماذج القيادية التي عرفوها في البيت وفي المدرسة.

ولئـن كان القانونُ الأبـويُّ هو السائد في البيت، فـإن قانون الإدارة هو السائـد في مـكان العمل. وهنا يكمـن السبب في أن كثيريـن من المديرين يعاملون موظفيهم كالأطفال.

وواقـع الأمـر في بلادنا أن مَنْ يضـع القواعد والقوانـين في المؤسسات يعاقِـب مَن يخرقها؛ وبذلك تتحوَّل القوى العاملة إلى رُبوطاتٍ (إنسالات) مسلوبـة التفكـير. فالعاملون عـادوا لا يفكِّرون، أو لا يرغبـون في التفكير، فيمـا هـو أبعد من مهامهم الفرديـة، وباتت المؤسسـةُ في نظرهم غائبةً لا يهمُّهـم منهـا إلا مكاتبهم. وقد أخـبرني أحد العاملـين: «إذا أدَّيتُ عملي ونأيـتُ بنفسي عـن المتاعب، تركني مديري وشـأني. وفي يوم دفع الرواتب أتسلَّم صكَّ راتبي».

فـلا غرو بعد ذلـك إذا طُمِسَت الروحُ الوطنيةُ في نفوسنا، ولا عَجَبَ في أن يُقَصِّـر الشبـابُ في الارتقاء إلى مستوى توقُّعاتنـا. ونتساءل: هل نذهل حقًّـا عندما نعلم أن ملايـين الناس قد فقدوا احترامهـم لذواتهم وآثروا الهروب من واقعهم إلى تعاطي المخدِّرات أو المسكرات؟

الحافز إلى النجاح:

ثمة خياران عادةً لبيئتنا في المنْزل، وفي ميدان التعليم، وفي مكان العمل: خيـارٌ ديمقراطي وآخر استبدادي. ولا شـك في أن تحقيق نوعٍ من التوازن بينهمـا أمرٌ مستحب، غير أن من المؤسـف في الواقع أن الكثرةَ الكاثرة قد مالتْ إلى اعتماد الخيار الثاني.

وليس من المنطق السليم أن نقرِّر بأنفسنا خلقَ جوٍّ من التحكُّم والسيطرة يعـوق التقـدُّم الإنساني ويثبِّطـه. فهل في نِيَّتنـا حقًّا إلغـاء قيمتنا الذاتية

وإضعـاف الروح المعنوية؟ لا أعتقـد ذلك. غير أن معظم الناس لم يمتلكوا ما يكفي من القدرات لتفعيل الديمقراطية على المستوى الشخصي.

إننـا نطمـح إلى بلوغ نتائج البيئة الديمقراطيـة، لكننا فيما يبدو نعدم الوسيلـة إلى تحقيق ذلك. وإننا نرغـب في أن يحلَّ التعاون محلَّ التنافس، ولكن ذلك لن يحدث إلا إذا علمنا كيف يتحقَّق.

والساعي إلى النجاح، كما نعلم جميعًا، هو الشخص المندفع إلى بلوغه بدافعٍ قوي. ولكن ما مصدر هذا الدافع؟ وما الذي يحفزه على السعي إلى بلوغ غايةٍ بعينها؟

إن القوة الحافزة الباعثة على الحركة ليست براعةً تُكتسَب.
إنها استجابةٌ طبيعية للبيئة المحيطة.

ومن المعـروف أن ظروف حياتك والعوامل المؤثِّـرة فيها إما أن تحملك علـى «الانفتـاح»، أو «الانغلاق». وتشـير الوقائع إلى أن أصحـاب الدوافع القويـة إنمـا يستجيبـون لبيئاتهـم، وأن سواهـم ممن تعوزهـم مثل تلك الدوافع يستجيبون لبيئاتهم كذلك.

وثمـة سببٌ رئيس يدعو الناس إلى تحرِّي النجاح؛ فهو يُشبع خمسًا من حاجات النفس البشرية:

- الحاجة إلى التقدير.
- الحاجة إلى الأمن الاقتصادي.
- الحاجة إلى الأمن العاطفي.

- الحاجة إلى التعبير عن الذات.

- الحاجة إلى احترام الذات.

ويرى عالِما النفس برادفورد ويلسون وجورج إدينغتون، مؤلِّفا كتاب First Child, Second Child أن سلوك الناس محكومٌ بدوافعَ طبيعيةٍ تتمثَّل في «نيل المكافآت والتقدير، واجتناب الألم والخطر، والانتقام».

والبيئات الاستبدادية تقيم الدليل على هذه الدوافع الثلاثة جميعًا؛ إذ تشير الدراساتُ إلى أن المناخات الاستبدادية (الديكتاتورية) في البيت والمدرسة ومكان العمل تفضي إلى توقُّعات الأداء الآتية في مجموعةٍ من الأفراد:

15% سيحقِّقون النجاح.

70% سيُظهرون سلوكًا معتدلاً.

15% سيُظهرون سلوكًا «تَمَرُّديًّا» أو «انتقاميًّا».

وفي المقابل، تثير البيئةُ الديمقراطية (التي تصنع قراراتها بالمشاركة) سلوكَ نجاح بنسبة تقارب 100% في أي مجموعة أفراد.

ثم إن روحنا المعنوية ترتفع أو تنخفض تبعًا لطبيعة محيطنا؛ فمع ارتفاع المعنويات يصبح كلُّ شيءٍ ممكنًا. فعلى سبيل المثال: لماذا تكون للفريق المحلِّي الأفضلية على خصمه في مباراةٍ رياضية؟ لأنه يلعب على أرضه وبين جمهوره المشجِّع، فتزكو روحه المعنوية، التي تستحثُّ بدورها اللاعبين إلى مستوياتِ أداءٍ أعلى.

التقيتُ مرةً مغنّيَ أوبرا، فقال لي: «عندما يكون الحضور معي مشجّعين ومتفهمين، أستطيع أن أبلغ بصوتي ذُرًا من النغمات الموسيقية هي أعلى مما أستطيع تحقيقه في جلسات التمرّن». ذلك لأن البيئةَ الحافزة المستنهضة للروح المعنوية تبعثه على أداءٍ رفيع يفضي إلى نجاحٍ باهر.

أليس رائعًا أن يحظى كلُّ فردٍ بمثل تلك الفرصة في تحقيق أعلى النغمات؟ حسبك أن تتأمل إمكانات مجتمعٍ يتوافر التشجيع عند كل منعطفٍ فيه.

إخماد الجُذا المضطرمة:

في دولةٍ يتمتع فيها الفردُ بحريّة الارتقاء إلى أعلى حدود إمكاناته، يلاحَظ أن 85% من الأمريكيين هم من المفكّرين المبدعين لا من المفكّرين المنطقيّين. هذه هي بيئتنا، وهذا هو تراثنا.

يقول روجر يِبْسِن الابن، استنادًا إلى نتائج بحوثٍ شاملةٍ أجراها على الشخصية الإبداعية: «إن الأفكار الأصيلة، المتمرّدة على القوالب النمطية، أكثر وجودًا لدى بعضنا دون بعضنا الآخر. ومن حسن الحظ أن أي أسرةٍ أو شركةٍ أو دولةٍ هي بحاجةٍ إلى رفد أفرادها من أصحاب الأفكار الإبداعية بالمنفّذين الذين يستطيعون وضع الفكرة النظرية موضع التطبيق العملي، بحيث يكمّل بعضُهم بعضًا».

ويعدّد يِبْسِن المزايا التي يتّصف بها المبدعون والمنطقيون:

صفات المفكّر المبدع:

- مرِنٌ وتلقائيّ ولاتقليدي، منفتحٌ لا تَصْدُر أحكامُه عن معايير شخصية.

- يعمل على البديهة والإدراك الحدسي، ولا ينتقل بالضرورة من خطوةٍ منطقيةٍ إلى أخرى؛ ويفيد من المصادفات.

- غير منضبط، مشتَّت الانتباه وغير منظَّم.

- أكثر اهتمامًا بابتداع الأفكار منه بتطبيقها.

- قلِقٌ متململ، متكاسل في القيام إلى واجباته المدرسية أو الوظيفية؛ وقد لا يتعلَّم المهارات الضرورية (ومن ثم لا ينال الدرجات العالية أو يكافأ بترقية).

صفات المنفِّذ المنطقي:

- مجتهد وجدير بالثقة.

- يفكِّر بتتابع الخطوات المنطقية؛ لا يركن إلى الشكّ.

- لديه الدافع والإصرار ومضاء العزيمة لمتابعة المشروع حتى النهاية.

- تكفيه أقلُّ فكرةٍ متميِّزة؛ عمليٌّ أكثر مما هو مثاليّ.

- يمتلك المعرفة التقنية اللازمة لإنجاز العمل (لذا فهو حريٌّ بأن يكافأ في المدرسة أو في العمل).

وإذا ذهبنا نتحرَّى المنظومات الثانوية في مجتمعنا، كالبيت والمدرسة ومكان العمل، أدركنا دون كبير عناء السببَ في قلة عدد الناجحين الثاقبي الزَّند. فقد التقيتُ آباءً يفرضون القواعد الجامدة بدلاً من طرح الخيارات، وأساتذةً يُلزمون الطفل بالتقدُّم بسرعةٍ واحدةٍ لا تتغيرً، ومديرين لا يؤمنون بوجود استثناءاتٍ في سياسة الشركة أو المؤسسة.

وبـات معروفًـا أن مؤسساتنـا تسودهـا نزعـةُ الاستبـداد والسيطـرة والتحكُّـم؛ فهي تغيِّـب الصفاتِ التي تميِّـز منظومتنـا السياسية، وتجمِّد نشاط المفكِّرين المبدعين، فتُخْمِد جذوةَ طموحهم في تحقيق النجاح.

ما إن تتوافر لنا مجموعاتٌ من المفكِّرين المبدعين،
حتى نضعهم فورًا في بيئاتٍ تبدو معدَّةً لكبت مَلَكاتِ خيالهم
وقدراتهم الخلاَّقة، وتحويلهم إلى أشخاصٍ خائبين.
هكذا تُخْمَد النار الملتهبة إلى جذوة، ثم تنطفئ.

أمـا الأشخاص التحليليون المنطقيـون ـ الذين يؤلِّفـون نسبة الـ 15% الباقيـة ـ فهم أكثر استعدادًا لتحقيق النجاح في ظـلِّ مناخاتٍ استبداديةٍ قاسيـة؛ فيدركـون أهدافهم في الواقع وهم ينتقلون مـن المراتب الوظيفية الدنيـا إلى المراتب القيادية العليـا. وتُبيِّن الأبحـاثُ أن الأبـناء الأبـكار يندرجون غالبًا تحت هذه الزمرة.

ويحتـاج المفكِّـرون المبدعون إلى بيئـةٍ من التشجيـع. ويرجَّح نجاحهم في المشروعـات والأعمال التي تمكِّنهم من وضـع أفكارهم موضع التطبيق العملـي، بحيث تتولَّى المؤسسةُ التـي تنتفع بقدراتهم توفير جوٍّ ديمقراطيٍّ تعـاوني يتيح لهم المشاركـة في عملية صنع القرار. وهـذا هو التوجُّه الذي يجب أن تسلكه أمريكا في القرن الحادي والعشرين.

ولكي أوضِّـح ذلك أذكر واقعـةً تتَّصل بسيِّدةٍ وابنتَيْهـا. الابنةُ الكبرى (البكر) كانت حسنةَ السير المدرسي، في حين كانت أختُها الصغرى تعاني من مشكلاتٍ مدرسية. وعندما كانت الأم تطلب من ابنتها الكبرى مساعدةَ أختها المتعثِّرة في أداء واجباتها المدرسية، كانت الأولى تسعد بذلك، وتجد

فيه فرصتهـا لإثبات كفاءتها وتعزيز مكانتهـا، باعتبارها الأخت الكبرى. فحققَّـت الصغرى تقدُّمًـا أكاديميًا كبيرًا؛ لأن أختها عـادت لا تنظر إليها كنـدٍّ منافسٍ لـن تستطيع مجاراته، بل كحليفٍ يشدُّ مـن أزرها ويساعدها على النجاح.

كيـف يستطيع الآباء تحويـل التنافس إلى تعاون؟ إليـك هذا المثال: أخـبِرْ أولادك أنهم إذا رتَّبـوا غرفهم بأنفسهم عند وقـتٍ معينٍ، فإنك ستخـرج بهم لتنـاول البيتزا. وستدهشـك السرعةُ التـي يجعلون فيها غرفهـم حسنةَ الترتيـب والنظافة. ولا داعـيَ إلى أن تقـوم بالإشراف عليهم أو بتذكيرهم بالتعاون.

إنك منذ اللحظة التي تَمنح فيها مَنْ حولك فرصةَ المشاركة في الأنشطة واتخاذ القرارات، تسدي إلى نفسك، وإليهم، معروفًا كبيرًا.

آيةُ ذلك ما حصل في مدرسةٍ ثانوية في ولاية ألاسكا، ماونت إيدجكوم، عندمـا أُشرِك الطلبةُ في عمليـة اتخاذ القرارات، وكانـت النتيجةُ سجلاً طلابيًّـا لافتًا ومعجِبًـا، إذ تحسَّن أداء الطلبة البالـغ عددهم 200 بدرجةٍ كبيرة، وانعدمتْ تقارير «سوء السلوك» أو كادت.

ألا تـرى إذاً أن إعـادة اكتشـاف الديمقراطيـة في العمـل هي الخطوة الأولى على طريق النجاح؟



2

معجزة الأهداف المشتركة

في مجـال الرياضـة، يُنظَـر إلى العمـل الجماعـي علـى أنـه العنصر الأساسـي للنجـاح. يقول مدرِّب فريـق نوتردام الأسطـوري نوت روكني* : «إن سـرَّ الفوز في مباريـات كرة القدم هو العمل كفريـقٍ واحدٍ متكامل، لا كأفـراد. إننـي لا أدرِّب أحد عشر لاعبًا من أفضـل اللاعبين، بل مجموعةَ أفضل أحد عشر لاعبًا».

بإمكانـك أن تكون ظهيرًا ربعيًّـا عظيمًا في كرة القدم، أو راميًا ممتازًا في اتحـاد البايسبول، أو نجمًا لامعًا في اتحاد كـرة السلَّة. ومع ذلك، فإذا اعتمـدتَ في تحقيـق النجاح على موهبتك فقط، يُخشـى أن تصاب بخيبة أمل. وقد عبَّـر عن هذا المعنى نجمُ اتحاد الهوكي الوطني وين غريتسكي** بقوله: «يتعذَّر على شخصٍ واحدٍ الفوز بكأس ستانلي، في حين تمكَّن فريق بوسطـن بروينـز من الفوز به سبـع سنين متعاقبة بوجـود بوبي أور*** في الفريق. فكلما ارتقى أداءُ الفريق ارتقى أداؤك».

وما يصحُّ في عالَم الرياضة، يصحُّ في غرفة الصف وقاعة الاجتماعات وغيرهما. فإذا كان الهدفُ مشتركًا فاز الجميع.

---

* (Knute Rockne 1931 - 1888) (المترجم).

** (Wayne Gretzky 1961) (المترجم).

*** (Bobby Orr 1948) (المترجم).

يذكـر ديفيـد وروجـر جونسـون في كتابهمـا Circles of Learning (حلقات التعلُّم) ثلاثةَ اختياراتٍ للمعلمين في غرفة الصف:

1. بإمكان المعلِّمين تنظيم دروسهم على أساسٍ تنافسي، بحيث يتبارى الطلبـةُ فيمـا بينهـم في سبيل هدفٍ يتمكـن من بلوغـه أحدُهم أو بعضُهم فقط.

2. بإمكـان المعلِّـين تنظيم دروسهـم على أساسٍ فـردي، بحيث يعمل كلٌّ منهم وحده لتحقيق أهدافٍ تعلُّميةٍ لا صلةَ لها بأهداف الطلبة الآخرين.

3. بإمـكان المعلِّمين تنظيم دروسهم على أساسٍ تعاوني، يتيح للطلبة العمل معًا لتحقيق أهدافٍ مشتركةٍ للجميع.

يلاحَـظ أن الاختيـار الثالث يحمل مزايا عديدة؛ ففـي مثل هذه البيئة التعلُّميـة «هناك تساند إيجابي متبادل بين الإنجازات المنشودة للطلبة؛ إذ يدرك هـؤلاء الطلبة أن بلوغهم أهدافهم يتوقَّـف حصرًا على بلوغ الطلبة الآخرين في المجموعة التعلُّمية أهدافَهم أيضًا».

وتؤيِّـد البحوثُ التي أجراها المؤلِّفان جونسـون في جامعة منيسوتا وفي المدارس العامـة صحةَ هـذا الأسلوب وجـدواه. وهذا ما دفـعَ إلى تدريب المعلِّمين والمربِّين على توظيف نهج التعلُّم التعاوني في غرفة الصف، بالنظر إلى أنه في أحوالٍ كثيرةٍ بمنْزلةِ الأمل الوحيد الباقي.

أجزاء قابلة للتبادل:

بُعَيْد الحـرب العالمية الثانيـة تصامَّت المؤسسـاتُ التجاريةُ الأمريكية عـن أفـكارٍ ابتكاريـةٍ نفيسـة في إدارة العمل، خـرج بها مهندسٌ أمريكيٌّ

اسمــه إدواردز ديمينغ. فما كان منه إلاّ أن حَمَـلَ أفكاره (المتصلة بتطوير العامليـن وتدريبهم وإدارة أفرقاء العمل) إلى اليابـان. واليوم يشيد نقّادُ ديمينغ ممن أعرضوا عنه بالأمس بأفكاره باعتبارها عاملاً مهمًّا في إحياء الصناعـة اليابانية وانتشارها، علمًا بأن مفتـاح نجاح اليابان كان إدخال العامليـن في فعاليات صنع القرار. وقد أخفق أربـابُ الأعمال في الولايات المتحدة في اتّباع مبادرة ديمينغ.

لزمنٍ طويل وأرباب الأعمال الأمريكيون المتنفّذون
يعاملون موظفيهم على أنهم قطعٌ قابلةٌ للتبادل في نظامٍ للتجميع.

على أن ذلـك يشهد اليوم تحوّلاً ملحوظاً؛ فقد حدثتْ في العقد الماضي تغيُّـراتٌ جذريـةٌ واسعـةُ النطـاق في أساليـب الإدارة، وإستراتيجيـات الإنتاجيـة، وطرائق رفع مستوى النوعية، وتقنيات التدريب. وهي تغييراتٌ أملاها الشعور بأن التعليم والتجـارة والصناعة لم تكن مواكبةً للتطورات الدولية في عمليات تطوير النوعية والعمليات التي تتطلب عملاً جماعيًّا.

من مظاهر ذلك التبدُّل ما يلاحَظ من أن أساليب الإدارة البيروقراطية والاستبداديـة التقليدية تُستبدَل بها اليوم تقنيـاتٌ إشرافية من شأنها أن تثير مشاعر القيمة الذاتية والتطوُّر الشخصي. كذلك بات العملُ الجماعيُّ أوسعَ انتشارًا على المستوى المؤسساتي.

فعلـى سبيل المثال، أتمَّ ريشارد ويلينْز وجِلْ جورج (العضوان المشاركان في مؤسسة أبعاد التطوُّر الدولية في بيتسبرغ) إلى عهدٍ قريبٍ دراسةً تتناول مجموعاتِ العمل الذاتيةَ التوجُّه (SDTs). وفريقُ العملِ الذاتيُّ التوجُّه هو «مجموعةٌ صغيرةٌ من العاملين تناط بها مسؤولية أداء عملٍ متكامل».

وفي مقالٍ للباحثَين ويلينْز وجورج في مجلة Training & Development Journal (التدريب والتطوير)، يقارنان مجموعات العمل SDTs بالمؤسسات التقليدية:

- يكون فريقُ العمل أصغرَ حجمًا، وأقلَّ عددَ أنساقٍ من المديرين والمشرفين.

- مدير الفريق أقرب إلى المعلِّم الناصح منه إلى المخطط والمراقِب.

- يعتمد نظامُ المكافآت على درجة المهارة والعطاء الجماعي، لا على مبدأ الأقدمية.

- يطَّلع على المعلومات ـ من مثل: معطيات الإنتاجية، وتقارير النوعية، وأرقام المبيعات، وهوامش الأرباح ـ جميعُ العاملين على سبيل المشاركة، ولا يقتصر ذلك على عددٍ محدودٍ من شخصيات الإدارة العليا.

- يُنتظَر من العاملين إتقان كامل جوانب العمل المطلوب من الفريق، لا إتقان جزئيةٍ منه فقط.

ويعتمد عددٌ من الشركات، من مثل: مايكروسوفت وبوينغ وآي بي إم وهوندا، مبدأ العمل الجماعي؛ لأنه أجدر أن يثمر في مستوى الأداء وعوائد المبيعات. وقد سُجِّل بالفعل تحسُّنٌ لا يُستهان به لجهة الإنتاجية والنوعية واكتفاء العاملين وجودة خدمات المستهلك.

وثمة صفةٌ مشتركةٌ بين مجموعات العمل في شركة هوندا وأبطال الرياضة هي الجهد الجماعي. وكما قال راي كروك مؤسِّس محلات ماكدونالد:

إن المطعم الحسنَ الإدارة شبيهٌ بفريق بيسبول فائز؛
فهو يستفيد إلى أبعد حدٍّ من موهبة كلِّ عامل،
وينتهز كلَّ فرصةٍ، مهما كانت عابرة، لتفعيل الخدمة.

أصغِ إلى الطاهي:

يروي جاك إيكرد وتشارلز كولسن في كتابهما Why American Doesn't Work (لماذا لا يعمل الأمريكي؟) قصة صانع الحلوى فرانك بروك، الذي استأجر فريقًا من خيرة المهندسين لتصميم معملٍ جديد لصنع الحلوى، بعد أن اشتكى العاملون من المعمل القديم.

عندما أَطْلَعَ المصمِّمون بروك على مخططاتهم، استصحبهم إلى عمَّاله الذين سيتولَّون صنع الحلوى.

قال أحد أفضل الطهاة: «إنه بناءٌ حسن المظهر حقًّا، غير أن صمام السكَّر يبدو وكأنه يبعد عشرين قدمًا عن صمام البخار».

سأله بروك: «وماذا في هذا؟»

أجاب الطاهي مبتسمًا: «لا شيء يا سيدي، سوى أن عليَّ أن أضع كلتا يديَّ على الصمامَيْن في وقتٍ معًا».

ونتيجةً لإسهامات أفراد الفريق انطلق المعملُ الجديد انطلاقةً سلسة.

يقول إيكرد وكولسون: «إذا كان للمؤسسات أن تعمل بصورةٍ فاعلة، فلا بدَّ أن تدخل القيادةُ إلى صميم العمل وتفاصيله؛ فتقارير الإدارة وحدها لا ترقى إلى مستوى التواصل الشخصي».

هذا، وقـد وُصِف بناءُ جماعات العمل، بمـا يشمله من برامجِ الحفاظ علـى النوعيـة، وعلاقـات الإدارة بالزبائـن، وعلاقاتهـا بالعاملـين، بأنه إستراتيجياتٌ أساسية للسلامة الاقتصادية المستقبلية لأمتنا.

واليـوم تتكشَّـف مفاهيـمُ العمـل الجماعي عن آثـارٍ مهمـةٍ في نوعيةِ الأفـراد والمنتَجات. وقد أثارت هـذه الإستراتيجياتُ نفسُها الاهتمامَ بِدَوْر البيـت والمجتمع التعليمي والتربوي في تطبيق هـذه الابتكارات الاجتماعية والإداريـة. ويمكن إيجاز الفلسفة الضمنية لهـذا كلِّه بالقول: «خيرٌ لك أن يعمل شخصٌ واحدٌ معك من أن يعمل ثلاثةٌ لك».

مصدر التزويد:

في كل ميدانٍ من ميادين الحياة يصل الناسُ إلى النتيجة القائلة بأننا لا نعيشُ في عزلة. ومن الأقوال الاصطلاحية المتعارفة في اليابان: «الأكل من قِـدْرٍ واحدة». وهذا صحيح؛ فـكلٌّ مَن له نشاط تجاري «يأكل من الصحفة نفسهـا»، سواء أكان موظَّفَ شحن، أم موظَّـفَ استقبال، أم فنيًّا تقنيًّا، أم محاسبًا، أم مديرًا للشركة.

إذا غابت القِدْرُ جاع الجميع.

وإذا كانت ملأى نَعِمَ بالخير المتحصِّل من العمل جميعُ العاملين.

ومـن أصحـاب المؤسسـات الكـبرى المهمـة نذكـر: بيل غيتـس صاحب مايكروسوفت، وتشارلز شْوُوب صاحب مؤسسة شووب، وهيرب كيلهر صاحب الخطوط الجوية للمنطقـة الجنوبية الغربية من الولايات المتحدة. والجميع يؤكِّدون دومًا على العمل الجماعي باعتباره مفتاح نجاح مؤسساتهم.

وقد صرَّح بيل غيتس في ربيع العام الماضي بأنه يعزو «نجاح مايكروسوفت إلى روح الابتكار والعمل الجماعي». وقد تقدَّم لك في الفصل السابق أن البيئة الجماعية تشجِّع على تنمية روح الإبداع، وهي أحد المكوِّنات الأساسية للابتكار.

ولعلَّ أفضل ما قيل في وصف العمل الجماعي والنجاح المؤسساتي ما قاله هـ. روس بيرُت من شركة نُظُم البيانات الإلكترونية (EDS): «العمل التجاري ليس مجرَّد عقد صفقاتٍ وحسب؛ إنه امتلاك منتَجاتٍ نفيسة، وتنفيذ مشروعاتٍ هندسيةٍ عظيمة، وتوفير خدماتٍ جليلةٍ للزبائن، وهو ـ أخيرًا ـ نسيجٌ متلاحمٌ من العلاقات الإنسانية».

فإذا رأى جميعُ العاملين في مؤسسةٍ ما أنفسَهم وهم يحسنون أداء واجباتهم، تعزَّزتْ لديهم قيمتُهم الذاتية إلى حدٍّ بعيد. ومن الطريف هنا الإشارة إلى حوارٍ رمزيٍّ قال فيه الفأر للفيل وهما يَعبران جسرًا: «معًا نحن نهزُّ هذا الشيء فيهتزّ».

على أن كثيرًا من الناس لا يدركون العلاقةَ بين أن تبذل غاية جهدك الشخصي، وأن تكون عنصرًا في فريق عمل. ولربما استخلصنا عبرةً مما جرى لعامل نسيج احتُبِلَ في مغزله، ولم يفلح في الإفلات برغم كل محاولاته، فكان كلما حاول تحرير نفسه أوْغَلَ في شبكها.

رئيس العمال: «لماذا لم تنادني لنجدتك؟»

العامل: «كنتُ أحاول بذل قصارى جهدي».

رئيس العمال: «كان بإمكانك بذل قصارى جهدك باستدعائي».

نحن بحاجةٍ إذن إلى إدراك أن بإمكاننا بذل غاية وسعنا في إطار عملٍ جماعيٍّ تعاوني بنّاء.

أساسيات البقاء والاستمرار:

مافتئ مبدأ «الأهداف المشتركة» يترسَّخ بأبحاثٍ متواترةٍ تأتي نتائجُها مؤيِّـدةً للفكرة القائلـة: إن التنافس صورةٌ سلبيةٌ يكـثر وجودها في معظم الكيانات الإنسانية. وتشير الدراساتُ إلى أن نسبةً لا تزيد على 15 - 20% مـن النـاس تؤدّي وظيفتهـا بإتقانٍ في بيئـةٍ يضطرُّون فيهـا إلى أن يكونوا تنافسيّين مع الآخرين.

ولـو نظرنا إلى المسألة من الزاوية الأخرى لوجدنا أن نسبة 80 - 85% من الناس يبدون غير قادرين على تحقيق أي نجاح بسبب البيئات العملية والتعليميـة التـي يعملون فيها، والتي تقوم على تنافسٍ داخليٍّ مريرٍ هو في واقع الأمر تناحرٌ يؤذي فيه المرءُ أخاه ويسعى إلى الإيقاع به.

ولكـي يثمر العملُ الجماعيُّ في ميادين التعليم والعمل وسائر العلاقات الإنسانية، لا بدَّ من وجود مناخٍ ينمّي في النفس روحَ الإيثار وسماحة النفس. ولا غضاضـةَ في أن نستخلص درسًا عظيمًا عن مثل هذا المناخ من سلوك النحل وهو يصمد لبرد الشتاء القارس ويتجاوزه بنجاح.

يصمـد النحل لدرجات الحرارة البـاردة باتّباع إستراتيجيةٍ تقوم على توحيـد الجهـود والتعاون المتبـادل؛ فهي تتضـامُّ وتتكتّل؛ لتؤلّـف ما يشبه الكرة، وتمضي في حركةٍ دؤوبةٍ تشبه الرقص.

ولتحقيق غايتها تحرص على تبادل المواقع فيما بينها؛ فتنتقل الجماعةُ الموجودة على الحافة الخارجية الباردة إلى الوسط، في حين تتحرك الجماعةُ التي في الوسط إلى الخارج. وإذا أصرَّت الجماعةُ الموجودة في الوسط على البقاء هناك وترك الباقي على الأطراف، فلربما هلك الجميع.

فانظر كيف يفضي توحيدُ الهدف وضمُّ الجهود لبلوغه إلى اجتراح المعجزات.

إن مفتاح النجاح هو في العمل الجماعي التعاوني،
سواء في مضمار الرياضة أو على صعيد العمل أو في لعبة الحياة.
فالنسر لا يطير بجناح واحد، بل بجناحين.

وقد وُجدَ أن مشاعر «الإقصاء» - أي الإحساس بأنك لستَ فردًا من فريق أو جزءًا فاعلًا من كيانٍ ذي شأن - غالبًا ما تكون مصدرَ الأداء «المتواضع» أو «التمرُّديّ». وفي معظم البيئات (ومنها المدارس)، يُستبعَد الأفراد ذاتيًّا عن أي فريقٍ أو كيانٍ إيجابي.

ففي مدرسة بلينفيلد (إنديانا) المتوسطة مثلاً، يعدُّ كلُّ مَن يودُّ أن يكون مشجِّعًا أو عضوًا في فريقٍ رياضيٍّ أو موسيقي، أو فردًا في أي فعالية «كيانٍ إيجابي»، جزءًا من ذلك الفريق أو الفعالية، شريطة أن يلتزم بحضور التمرينات والأنشطة المقرَّرة؛ بغية إتقان أساسيات الأداء المثمر.

ما هي النتيجة؟ ارتفاعٌ ملحوظٌ في الروح المعنوية لطلبة بلينفيلد ومستوى إنتاجيتهم وأدائهم الأكاديمي. وأكثر من ذلك مشاركةٌ كبيرةٌ من الآباء والأمهات تجعلهم بحقٍّ جزءًا لا يتجزَّأ من «الفريق».

يُذكر أن البرنامج الذي يشارك فيه نصف الطلبة في فعاليات مدرسية إضافية خارج نطاق منهاجهم المقرَّر (مقارنةً بنسبة 20% على مستوى الولايات المتحدة كلِّها) قد عُرِضَ حديثًا على القنوات الإخبارية CNN، وABC، وNBC.

وبعبارةٍ مختصرةٍ تُمثِّل بيتَ القصيد: إنك لا تستطيع أن تتنافس خارجيًّا بنجاح إذا كنتَ في حالةِ تنافسٍ داخلي. فإذا ركبَ الأفرادُ موجةَ التنافس التناحري خسرَ الجميع، وإذا تعاونوا ربحوا جميعًا.



3
ما وراء التنافس

هل ثمة أملٌ يُرجى من شخصٍ مبدعٍ طال إهماله في بيئتنا التعليمية والعملية؟ يسعدني أن أجيب بأن ثمة ما يبشّر بخير. ويتحقّق ذلك فعلاً بأسلوب العمل الجماعي.

مدرسةٌ ابتدائيةٌ في مدينة إنديانا بوليس تمهِّد الطريقَ لتنمية قدرات الأطفال عن طريق تعليمهم استعمالَ جوانب ذكائهم السبعة الفطرية. وقد أورد العالِمُ النفسي هوارد غاردنر من هارفارد هذه الجوانب في كتابه Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences (أنماط التفكير: نظرية جوانب الذكاء المتعدِّدة) كما يأتي:

1. **الذكاء اللغوي (اللساني)**: براعتنا في استعمال اللغة.
2. **الذكاء المنطقي ـ الرياضي**: القدرة على تعرُّف النماذج والأشكال والأنماط.
3. **الذكاء الفراغي (الحيِّزي)**: القدرة على رسم صُوَرٍ ذهنيةٍ للكائنات المادية.
4. **الذكاء الجسدي ـ الحركي الحسّي**: القدرة على التنسيق بين النشاط العقلي والفعل الجسدي.
5. **الذكاء فيما بين الأفراد**: القدرة على «قراءة» الأشخاص والتفريق بينهم.

6. **الـذكاء الشخصـي الضمنـي**: القـدرة التأمُّليـة الفاحصة للذات، وإدراك المرء لأفكاره ومشاعره الذاتية ودوافعه السلوكية.

7. **الـذكاء الموسيقـي**: رهافة الحسّ لطبقات الصوت والألحان والنغم والإيقاع.

قام المختصُّون في مضمار التربية في إنديانا بوليس بابتداع سلسلةٍ من ضروب اللعب يُقصد منها اختبار كلّ جانبٍ من جوانب الذكاء. وبملاحظة مستويـات الأداء لدى الأطفال، أمكن تحديد مجالات إبداعهم. ثم قسموا تلامذةَ الصف إلى مجموعاتٍ سباعية يتفوَّق كلُّ فردٍ فيها في جانبٍ معيَّنٍ من الذكاء. وبدلاً من تقويم الأفراد قام الأساتذة بتقويم المجموعات.

فلوحـظ بعد مرور عام أن جميع التلاميذ قـد حقَّقوا براعاتٍ عاليةً في جوانب الذكاء السبعةِ كلِّها. أُعيدَ تطبيقُ هذه الدراسات على طلبة المدارس الثانوية، فتحقَّقت النتائجُ نفسُها هنا كذلك.

وتفسير ما حصل هو أن الشخص المتفوِّق في مجالٍ معيَّن سيُقْبِل غالبًا علـى مساعدة أفراد جماعته في التمكُّن من ذلك المجال وإتقانه. فإذا كان مجـالُ الدراسة هـو الرياضيات، تقدَّم الطفل ذو الـذكاء المنطقيّ؛ ليحتلَّ المركـز الأول، وإذا كان موضوع الدراسة هو الموسيقا، تفوَّقَ صاحبُ الذكاء الموسيقـي. وفي الملعب يبادر صاحبُ الذكاء الجسدي إلى مساعدة زملائه من أفراد مجموعته لإتقان البراعات الجسدية.

ومثل هذه الروح من التعاون من شأنها أن تولِّد جوًّا من الإثارة والحماس يفتقر إليه النظامُ التنافسيُّ القديم.

تتميَّـز روعةُ الأسلوب التعـاوني في أن الشخصَ المبدع ينال فرصته من التعلُّـم دون أن يكـون عقبـةً في طريق صاحب التفكـير المنطقي؛ فكلاهما قـادرٌ على النجـاح في وسطٍ ديمقراطـيٍّ تعاوني. أما في البيئـة التنافسية الاستبدادية، فلا يفلح إلا صاحب الفكر المنطقي فقط.

كذلـك يَنْزع المحيـطُ الديمقراطيُّ التعاوني إلى الابتعـاد عن الإفراط والتطرُّف. فـإذا كان التلميذُ المنطقيُّ التفكير من عادته القيادة، فسيبقى متفوِّقًـا على كل حال. ومع ذلك، فلن يُترك الطفـلُ الإبداعيُّ التفكير دون أن يأخذ دوره هو الآخر.

إعادة كتابة الدليل:

ولـو ذهبنا نطبِّق هـذا المبدأ نفسـه، القائم على العمـل الجماعي، في مضمار العمل لوجدنا أنه يعطي نتائج باهرةً هناك أيضًا.

ففـي مصنعٍ في روكويـل بولاية أوهايو، كان المديـر يقضي معظم وقته يتفقَّد الـروح المعنوية للعاملين لديه، ويحرص علـى ألَّا تهبط إلى أقل من 7 مـن 10 علـى سلَّمِ قياسٍ مفترَضٍ مدرَّجٍ مـن الواحد إلى العشرة. وكان يرحِّـب بأفكارهـم، بـل يأخذ بها في كثـيرٍ من الأحيـان. وكان في المصنع مكبسٌ ضخـم يُستعمل لضغط محـاور عجلات الشاحنات المعـدَّة للشاقِّ مـن الأعمال. ولَمَّا كان لا بدَّ من إيقاف مجموعةِ مناوَبةٍ عن العمل بصورةٍ دورية كلما حان موعد تجديد المكبس وصيانته، فقد أعاد مهندسو المصنع صـوغَ دليـل العمل بغرض تأمـين العاملين على نظام الساعـة مدةَ إجراء عملية التجديد.

وفي يومٍ توجَّه العاملـون إلى مديرهم قائلين: «إذا اتَّبعنا تعليمات دليل المهندسين، استغرقتْ عمليةُ التجديد والصيانة اثنتَي عشرةَ ساعة. ونعتقد أن بإمكاننا اختصار هذه المدة إذا أتيحتْ لنا الفرصة».

أصغـى المدير إلى عمَّاله من الرجال والنسـاء الذين لا يتجاوز مستوى تعليمهم المرحلةَ الثانوية. ولعلَّه كان يفكِّر:

لماذا ألتفتُ إلى رأي عمَّالٍ يعترضون
على ما أقرَّه مهندسون تخرَّجوا في أكبر الجامعات؟

فالقاعـدة المتَّبعة في معظم المصانع تقضي بـأن يضع المهندسون دليلَ العمل، وأن يسير العمالُ وفقًا لتعليماتهم.

غـير أن هذا المدير كان مختلفًا؛ فقـال مخاطبًا هؤلاء العمال: «لماذا لا تزوروني في مكتبي؛ لنناقش الأمر معًا؟»

وقـد خـرج هؤلاء العمـال المبدعـون من النقاش بفكـرةٍ عمليةٍ يمكن تطبيقها بالاستعانـة ببعض الأدوات الخاصة. وعندمـا وُفِّرَت التجهيزاتُ المطلوبـة، أُنجزت عمليةُ التجديـد بأقلَّ من ربع ساعة بدلاً من أن تستغرق ساعـاتٍ طويلة. فـإذا علمتَ أن إغلاقَ جـزءٍ من معمل قـد يكلِّفه خسارة 10,000 دولار كل ساعـة، فليس من العسـير أن تستنتج كم اقتصدَ عمالُ روكويل لمصلحة مصنعهم.

ما الذي حصل في ذلك المصنع؟

في هـذا المثـال وُجِد العاملـون في بيئـةٍ ديمقراطيةٍ تعاونيـة، فالتزموا بأهداف مؤسستهم ومبادئها؛ فلم يكن هدفهم مقتصرًا على إدارة المكبس

وحسب، بل حرصوا على جلب أرباحٍ لمؤسستهم، وعلى حماية وظائفهم، والمحافظة على سير العمل في وقتٍ معًا.

حان الوقت لإدخال إضافات

يميل المبدعون، عندما يصبحون ناجحين، إلى أن يكونوا أرباب أعمال. على أن ذلك لا يعني دومًا أن عليهم ركوب موجةِ النشاط التجاري لمصلحتهم الشخصية؛ إذ بإمكان الشركات الكبرى أن تحوِّل العاملين المبدعين إلى مسهِمين مشاركين، وذلك بإشراكهم - جزئيًّا - في عملية صنع القرار. فبدلاً من أن يكونوا مَقُودين، تمنحهم المؤسسةُ فرصةً للمشاركة في تولّي القيادة. وحسبك مثالاً ناطقًا على ذلك النتائجُ المتحصِّلة من نموذج مصنع روكويل.

وفي مصنعٍ لسبك المعادن في إليريا بولاية أوهايو أيضًا، كان غريغ فوستر مدركًا تمامًا أن الشركةَ التي يزمع شراءها كانت تعاني من مشكلاتٍ عميقة جدًّا، يصفها فوستر بقوله: «كانت أحوال الشركةِ متردّيةً إلى حدٍّ بعيد؛ فأرقام الحسابات لا تبشِّر بخير، ومسارات العمل إلى بوار، وكان المصنع يخسر ثلاثة ملايين دولار سنويًّا. لم يكن لديَّ عندئذٍ أي إجابات».

بدأ فوستر عملية التحوُّل الجذري أولاً بإغلاق الشركة مدة ثلاثة أيام، واستدعاء ثلاث مئة موظف «سابق» للنظر في إمكان إعادتهم إلى الخدمة. ثم إنه استخدمَ مئةً من خيرة المرشحين أداءً وسجلات حضور.

جَمَعَ فوستر القوةَ العاملة التي أعادها إلى الخدمة وخاطبها قائلاً: «لا يهمّني ما كنتم تفعلون، فالماضي لم يكن مثمرًا، ولنضرب صفحًا عنه. وقد بُعِثَتْ هذه الشركةُ اعتبارًا من يوم الجمعة الماضي خلقًا جديدًا، وعلينا أن

نتعامـل مع الأمور بصورةٍ مختلفـة». وأعلن قراره: «لقد عقدتُ العزمَ على تقاسُمِ الأرباح مع جميع العاملين هنا».

تمكّن فوستر من إنقاذ شركته عن طريق إدخال مفاهيم تعاونية، وحصل في المقابل على قوة عاملة مساندة وعاطفة، وعلاقات عمل منسجمة ومتناغمة.

تخلَّص فوستر من ستٍّ من سيارات الشركة، وألغى عضويةَ الشركة في ثلاثة نوادٍ ريفية، وأرسى جوًّا من الوحدة والألفة بين الإدارة وكوادر العمل. وما لبثت الإنتاجيةُ أن زَكَتْ زُكُوًّا مثيرًا؛ فبدلاً من 391 عاملاً يقومون على إنتـاج 12000 طن من مصبوبات القوالب سنويًّا، صار هذا الخرج يتحقَّق بجهـود مـا لا يزيد على 216 عامـلاً. وهكذا حدَّد فوسـتر شخصيًّا معالمَ التوجُّه العام لفعاليات الشركة المتنامية.

ولم تسجِّـل السنـواتُ الثمـاني الأولى مـن قيادته سـوى ثلاثة عاملين غـادروا المصنـع، وهي حالـة لا سابقةَ لها. ولم يكن مـن قبيل المصادفات أن يَصمـد المصنعُ كشركةٍ رابحة، في حين واجهتْ شركاتٌ أخرى عديدةٌ مخاطرَ مالية.

الباب المفتوح:

في مدينـة بي سيتـي بولاية ميشيغان تبوَّأتْ باتريشيـا كاريغان منصبَ مديـر شركة جنرال موتورز. وطارت لها شهـرةٌ عريضةٌ بسبب حنكتها في التعامل مـع مواقف يحصل فيها انقسامٌ في الرأي بـين العاملين والإدارة، وقدرتها على تهدئة الأجواء بمجرَّد حضورها.

وكان أول ما استهلَّت به كاريغان عملها في مصنع بي سيتي أنها التقت جميعَ العاملين ـ البالغ عددهم 2,300 ـ فردًا فردًا وتحدَّثت إليهم وصافحتْهم، إيمانًا منها بأن «الناس يريدون أن يُنظَر إليهم كبشر».

وقد اكتسبتْ كاريغان خبرتها الإدارية الواسعة بحكم عملها في ميدان التعليم في المدارس العامة؛ ومن غرفة الصف خرجتْ بنتيجةٍ بسيطةٍ لكنها عميقة مفادها:

إذا كان الناس سعداء، كان التعلُّم سهلاً؛

وإذا كانوا غير ذلك، بات التعلُّم صعبًا.

وتصحُّ هذه القاعدةُ في غرفة الصف كما تصحُّ في المعمل.

وممَّا حرصت كاريغان على فعله مثلاً يستحق أن يُحتذى هو أنها كانت تترك باب مكتبها مفتوحًا لمن شاء الدخول، وكانت تشجِّع صنوانها من المديرين على ذلك أيضًا؛ فالإدارة عادت غير عصيَّة النفاذ على العاملين. فلو رغبتَ في رؤية بات فلا تتردَّد في دخول مكتبها إذا كانت فيه، وإلا فستجدها حتمًا متجوِّلةً في مواقع العمل، تتحدَّث إلى العاملين وتقترب منهم؛ لتقف على شؤونهم وتصغيَ إلى همومهم وأفكارهم.

لقد مثَّلتْ باتريشيا كاريغان أعلى مستويات فلسفة الإدارة تقدُّمًا في القرن الحادي والعشرين. ولا شك في أن المؤسسات التي سوف تستمر لتشهد تنافس القرن القادم هي تلك تشجِّع وترعى في أوساطها الروحَ الديمقراطية التعاونية؛ لأن مناخات العمل الجديدة هذه من شأنها أن تمكِّن من استثمار مصادر الإبداع الهائلة للشعب الأمريكي.

القدرة على التغيرُّ:

قـد تتساءل عمّا يحصل لأولئك المفكّرين غـير المتعاونين عندما تطلب الإدارةُ منهم أن يكونوا جزءًا من فريق صنع القرار. الجواب أنهم سيتحوَّلون إلى مشاركـين فاعلين. على أن الأمر لا يحدث بـين عشيةٍ وضحاها؛ فأنت لا تستطيـع أن تُبْقِيَ العاملين في المؤسسة على جدول الرواتب عشرين سنةً دون أن تطلـب إليهم الإفصـاح عن آرائهم، ثم تنتظـر منهم أن يصبحوا مَعِينَ أفكارٍ بين يومٍ وليلة.

لكـن العاملـين يتغيَّرون مـع الزمن. أما كـم يستغرق الأمـر حتى يتمَّ التغـيرُّ، فذلك يتوقَّف على درجة السيطـرة الاستبدادية التي تعرَّضوا لها في البيئـة السابقة. غير أن المدة تقع عمومًـا بين سنةٍ وستِّ سنوات، لكنها قمينـةٌ بأن يتعلَّم بعدها أصحابُ الأفـكار اللاتعاونية أن يفكِّروا لأنفسهم، ولمصلحة مؤسستهم، ولمستقبلهم.

خـذْ مثالاً مصنعًا للسيارات في مدينـة سنسيناتي بولاية أوهايو، التزمَ بسياسـةٍ تقضـي بمشاركةٍ كاملـةٍ للعاملين. وقد وُجـد أن خمسةً وعشرين فـردًا فقط من عدد العاملين الإجمالي البالغ 2500 لم يتمكَّنوا من تحقيق التغـيُّـر، أي إن نسبـة 99% منهـم كانوا قادرين علـى التحوُّل من البيئة الاستبدادية المنغلقة إلى البيئة الديمقراطية المنطلقة.

وهــذا بالطبع من دواعي السـرور؛ لأن ثلةَ المفكِّريـن المبدعين ـ أولئك الذين كانت مواهبهم محلَّ إهمالٍ أو تجاهُل في البيت وفي المدرسة ـ يمثِّلون أملَ الأمة في قادمات السنين.

عمـلَ لِيّ أيـوكا مديرًا بـارزًا لشركـة كرايزلـر موتورز. وبعـد إحالته علـى التقاعد عـاد ليَبْرز في مضمـار تعزيـز الاهتمام الوطنـي بالتعليم. وكان معروفًـا بميلـه الجامح إلى تحقيـق التفوّق التعليمـي لجميع الطلبة (لا للصفـوة منهم فقـط)، وتمكّن فعلاً من الانتقـال بالتعليم إلى واجهة الاهتمـام الوطني، وسـاقَ العبارةَ الخالدة القائلـة: «إن المستقبل لا يعتمد علـى مـا تستطيع النخبةُ من الطلبة تحقيقه، بل علـى ما يطيق الطلبةُ من ذوي القدرة المتوسطة فعله».

وثمـة ملايـين الطلبـة والعمـال «المتوسطي القـدرة» ممَّـن ينتظرون فرصةً للتحدّي. وعندمـا يصير أصحابُ الأعمال الروتينية أربابَ أعمال، يحفزهم التحدّي إلى التحوُّل إلى أشخاصٍ يتمتعون بكامل أدائهم الفكري والفيزيولوجي.

بيئتك الجديدة:

لعلـك بدأتَ تدرك سببَ اهتمامـي الشديد بتغيير المشهد الأوتوقراطي للبيـت والمدرسة ومـكان العمل إلى بيئةٍ ديمقراطيـةٍ تعاونية؛ لأنها السبيل الوحيدة التي تمكّننا من البقاء والاستمرار في المستقبل.

عندما نَكُفُّ عن التنافس فيما بيننا، نبدأ بالتنافس مع العالَم. وهذا مفيدٌ لأمريكا والأمم الأخرى.

ربمـا تقـول في نفسك: «إننـي شخصٌ مبدع، ولا أعتقـد أن لي حَظًّا في النجاح في بيئة مؤسستي ذات البنية المعقَّدة أو الأوتوقراطية».

لكن ما يُسعد حقًّا هو أن بيئتك سائرةٌ على طريق التغيير؛ فالمشروعات التـي ستستمر ستكون حتمًا مؤسساتٍ ديمقراطيةً تنظر إلى موظفيها على أنهم ذخرٌ مؤسساتيّ.

وفي حـين أن التعـاونَ عمليةٌ فريدة لضـمِّ جهود الأفـراد؛ بغية تحقيق غرضٍ مشترك، فـإن بالإمكان توسيع نطاق عملية التعـاون هذه إلى أبعد من شركةٍ أو مؤسسة.

وإليك مثالاً يوضِّح ذلك. فقد نقلتْ مجلةُ فوربس إلى عهدٍ قريب خبرًا يبـينُ كيف تبني شركةُ هوندا للتصنيـع الأمريكي علاقةً تعاونيةً مع جهاتِ تزويـد باستعمال أسلـوب «الإدارة المشتركة». وفي حـين يَستعمل كثيرٌ من الشـركات جهاتِ تزويدٍ بعيدة وأكثر تساهلاً في مسائل الضرائب؛ أملاً في تخفيض التكاليف إلى الحدِّ الأدنى، تتعامل شركةُ هوندا مباشرةً مع جهةٍ للتزويد في ولاية ميشيغان، وترشدها إلى سُبُلٍ لتحسين أرباحها من العملية الحاليـة. وبإحداث تغيـيراتٍ في العمليـة، وإدخال تحسينـاتٍ على الآلات استطاعـت الشركةُ المزوِّدةُ أن تتنافس مـع بنية التكاليف الخاصة بجهات التزويـد الأجنبية، وأن تحتفظ بعلاقتها مع شركة هوندا. وهكذا كان لهذه العلاقة التعاونية الفضل في إنقاذ شركةٍ تزويدٍ أمريكية، إضافةً إلى إنقاذ الوظائـف والاقتصـاد المحلِّي. وكانت شركـةُ هوندا سعيـدةً بالنتيجة، إذ أتاحـتْ لها إضافةَ شركتَـيْن أخريَيْن إلى برنامـج «الإدارة المشتركة»، كما يقول تيموثي مايرز من شركة هوندا.

بنظرةٍ بعيدة، وباعتبار الاحتمالات المستقبلية،
رأينا أننا نستطيع ـ إذا وحَّدنا الجهود ـ أن نجعل المؤسساتِ تعاونيةً.

ذلك هو التعاون؛ ذاك هو العمل الجماعي الذي يفضي إلى النجاح.

ومما يثلج الصدر أيضًا أنه إذا كانت ظروف العمل في مكان عملك لا تتغيَّر، فإنها في بيئاتٍ أخرى كثيرةٍ متغيِّرةٌ. وبصفتك شخصًا مبدعًا، فإن بين يديك فرصًا لا تنتهي في السوق حالما تدرك الإمكاناتِ الكامنةَ في ذاتك.

أجرِ عمليةَ مسحٍ ذاتيٍّ، بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- في أيٍّ من جوانب الذكاء السبعة ترى نفسك مبدعًا؟

- ما الإمكانات المتاحة لاستثمار هذه المواهب وتنميتها؟

- هل ثمة مشروعاتٌ قد تتيح لك فرصة تقديم مواهبك بصورةٍ تشاركية؟

- ما الفرص التي تراها ممكنةً في مقابل استعمال قدراتك في مشروعٍ خاصٍّ بك؟

عندما نَشَرَ تقريرٌ في مجلة Business Week (أسبوع التجارة والأعمال) عمليةَ تقويم قدرة مدرسة التجارة وإدارة الأعمال التابعة لجامعة هارفارد على تطوير مفاهيم القيادة لدى الطلبة، استحقَّت المدرسةُ درجاتٍ عاليةً في أغلب الميادين باستثناء ميدان «العمل الجماعي». لماذا؟ لأن «منحنى التقويم القسري يعوق التعاون»، وكذلك لأن «الدوراتِ الدراسيةَ لا تتطلَّب إلاّ قدرًا ضئيلاً من العمل الجماعي».

ومنذئذٍ جاءت التوصياتُ، إلى مدرسة هارفارد وإلى سائر مدارس التجارة والأعمال، مشجِّعةً على اعتماد النشاط الجماعي في تنفيذ الأعمال واتِّخاذ القرارات. وبالفعل بدأ معظمُ مدارس الإدارة والأعمال في أمريكا (إن لم نقل جميعها)، ولا سيما في البرامج المفضية إلى نيل درجة

الماجستير في إدارة الأعمال، بالتركيز على العمليات الجماعية واتباع أسلوب الأداء ضمن فريق في أغلب الأنشطة الدراسية.

لا بديلَ إذاً عن العمل التعاوني، علمًا بأنه لا يتعيَّن عليك بالضرورة أن تتفوَّق في المجالات كلِّها؛ لكي تكون ناجحًا، بل يمكنك - إذا ما وُجدتْ ثغرةٌ في مهاراتك — أن تضمَّ جهودك إلى جهود زملائك، وانظرْ بعدها كيف تتضاعف الإمكانات ويربو العطاء.



4
الفريق «الداخلي»

مازلتُ أذكر ذلك اليوم الذي تحدثتُ فيه إلى مجموعةٍ من طلابِ إحدى المدارس الثانوية في ولاية إيلينوي، صُنِّفوا على أنهم مقصِّرون تعليميًّا. سألتُهم وقتها: لماذا أنتم في هذا الصف؟

فأجابني أحدهم: «أظنُّ أن السبب هو أننا أغبياء».

استحسن بقيةُ طلاب الصف هذه الإجابة، ولكني سرعان ما أدركتُ أنها فرصتي لإقناعهم بأنهم ليسوا كذلك. ورحتُ أسألهم بضعةَ أسئلة، فتعجبتُ من عددِ الذين كانوا يجيبون على البديهة؛ فهم لم يكونوا يعلمون ماذا تعني تلك الإجابة.

سألتهم: «مَنْ منكم يعتقد أن لا أحد يستطيع أن يخدعه؟» فرفع الجميعُ أيديهم.

«ومَن منكم يحب الموسيقا، ويعتقد أن لديه موهبةً فيها؟» فرفع معظمُهم أيديهم.

«ومَن منكم يجيد ضروب الرياضة؟» فارتفعت الأيدي أيضًا في جميع أرجاء الصف.

«ومَن منكم يرغب في أن يَعرف نفسَه جيدًا؟» فأجاب أحدهم: «لم أكن أرغب من قبل، ولكني أعتقد أني بدأتُ أرغب في ذلك الآن».

تذكـرتُ جوانـبَ الـذكاء السبعـة لغاردنـر (التـي وردت في الفصـل السابـق)، فوجـدتُ أن هـؤلاء الطلبة بارعـون في خمسة جوانـبَ منها في الأقـل. ولكنْ صَدَفَ أنهم كانـوا ضعافًا في الجانب الذي اختُبروا فيه، وهو الـذكاء المنطقي. وبسبب ذلك، حُكِمَ على الطلاب المئة والخمسين في ذلك الصف بأنهم «متخلِّفون» تعليميًا.

والجانـب المؤسف في هذا أن هؤلاء الطلبة وَقَعُوا في وَهْمِ هذه المغالطة، وأصبحوا يتصرَّفون وفقًا لها.

لقـد كان جميع الطـلاب موهوبين في مجالاتٍ متعـدِّدة. وقد شجَّعتُهم على البدء ببناء قدراتهم، وقلتُ لهم: «إذا كان أحدُكم ذا موهبةٍ موسيقية، فلْيتعاون مع مَنْ يُجيد الكتابة، فلا تدريان ماذا يمكن أن يثمر ذلك».

وهكذا انصرف الطلبةُ وقد حملوا زادًا من ثقتهم بقدراتهم وإمكاناتهم.

الطاقة العقلية:

أعتقـد أن احـترامَ الذات والـروحَ المعنوية العاليـةَ أساسيان في الأداء الناجـح. ولطالما لَمَسْـتُ ذلك مرارًا وتكـرارًا؛ فإذا ما ارتفعـتْ معنوياتُك أصبحتَ مبدعًا بطبعك، أما إذا كانت معنوياتُك منخفضة ـ كما هو الحال في جوِّ النظام التأديبي ـ فسيعم اليأس. وثمة عاملٌ مهمٌّ آخر هو:

الناس المنغمسون في بيئات ذات معنويات منخفضة يُفسدون احترامهم الذاتي، ويَشعرون بأنه لا قيمة لهم.

وهـذا مـا دعا المراهقين في إيلينـوي إلى تصديق مَـنْ وَصَفَهم بأنهم كانوا أغبياء.

ولكـن لماذا حـدث هذا؟ أجـاب عن هذا التسـاؤل بعضُ الباحثين في الدماغ البشري، فقالوا:

إن الذي يميِّز الدماغَ البشري عن دماغ الحيوانات هو القشرة الدماغية، وهي طبقةٌ ثخينةٌ من مادةٍ رماديةِ اللون تقع على المناطق الخارجية للدماغ. وهذا هو المكان الذي فيه أصل إبداعاتنا وقدراتنا الفكرية.

وقـد وجد ماريـان دياموند، وهـو باحثٌ مختصٌّ في الدمـاغ، أنه إذا استمـرَّت الروحُ المعنويـة بالانخفاض، فإن هذه القشـرة الدماغية تصبح رقيقةً فعليًّا. وبالعكس عندما ترتفع الروح المعنوية، فإن هذه القشرة تأخذ في الثخانة. وبعبارة أخرى: تؤثِّر الروحُ المعنوية في حجم الدماغ، وبالتحديد في الجزء المهمّ من الدماغ، الذي يكون فيه التفكير والإبداع.

وتتأثَّـر الروحُ المعنويةُ بنمطِ البيئة التي يوجد فيها المرء؛ فإذا كنتَ من أصحـاب الفكر المبدع، قَلَّ احتمالُك للسآمة، واحتجتَ إلى محفِّزاتٍ دائمةٍ للمحافظـة على مواقفـك الإيجابية. وهذا لا يحصـل في بيئاتٍ استبداديةٍ صارمـة، كتلك الموجودة في أغلب صفوف المدارس وأماكن العمل. وهكذا تصبح ضجرًا و«منغلقًا»، وتضمحلّ معنوياتُك وإبداعاتك شيئًا فشيئًا.

أما الأشخاص التحليليون بطبعهم، فلا توجد لديهم هذه المشكلة؛ ذلك أنهـم يستطيعون التكيُّف مـع بيئةٍ مضجرة، وليسـوا بحاجةٍ إلى محفِّزات دائمة. فما السرُّ في ذلك؟

جرعاتٌ خفيفة من الشعور بالغبطة:

يقـول العلمـاء: إن أمثال هـؤلاء الأشخاص التحليليـين يمتلكون زادًا وفـيرًا مما يسمَّى «مورفينات بيتا» التي تمنحهـم مكافئًا للشعور بالإثارة

والحماس الدائمَين، وهي تشبه إلى حدٍّ بعيد فريقًا داعمًا يعمل داخل الجسم. أما إذا كنتَ من المفكّرين المبدعين، فلن تمتلك ـ لسوء الحظ ـ وفرةً من تلك الموارد.

فما هي مورفينات بيتا، وما السبيل إلى الحصول على استحقاقك الكامل منها؟

الجواب عن ذلك يعود في جذوره إلى طفولتك.

مورفينات بيتا هي جرعاتٌ خفيفة من المسكّنات والمنعشات الكيميائية تتولّد في أجزاءٍ مختلفةٍ من الدماغ.

فالدماغ يمتلك مجموعةً من المستقبِلات العصبية لمورفينات بيتا. وعندما تَفعل هذه الجرعاتُ فِعْلَها، تستجيب هذه المستقبِلات وتُوقِف الألم وتمنحك قسطًا وافرًا من النشاط والراحة. غير أن هذه الجرعات يمكن أن تؤديَ إلى الإدمان.

على أن التدريب يمكن أن يحرّض على توليد هذه المورفينات. وهذا ما يفسّر إدمان بعض الأشخاص على الركض مثلًا: فتراهم يركضون تحت المطر، وفي أثناء سقوط الثلج، وفي الحدائق الرئيسة، وذلك طلبًا للحصول على مزيد من هذه المورفينات.

هذا وترتبط مورفينات بيتا لدى كثيرٍ من الأشخاص بما يعرف بـ «نشوة الركض» وهو شعورٌ بالسعادة بعد انتهاء مدة التمرين الرياضي.

فلقد سمعنا جميعًا عن قصصِ عدّائي سباقِ الماراثون الذين أتمّوا السباقَ غير عابئين بالإصابات الخطرة التي قد يتعرضون لها طوال

الطريـق، ومن ذلك الكسـور الإجهاديـة. وفي اليوم التـالي، وعندما يرى أحدهم الجبيرة تلفُّ رجلَه، يقول: «لم أكنْ فعلاً أشعر بالألم».

العلاج بالعناق

قد نتساءل: كيف نستطيع الحصول على مورفينات بيتا دون أن نعرِّض أنفسنا للضَّرر؟

والجـواب هو أن قدرتَك علـى توليد مورفينات بيتا تنشـأ عندما تكون وليـدًا في حِجْر أمِّك. فالطفل يشعر بالدفء والأمان بالاقتراب من والديه أكـثر فأكـثر. وعندمـا يتقلَّـب بهنـاء في أحضـان والديه، تبـدأ مضخَّات مورفينـات بيتا بالخفقان. ويتلقَّى الطفـلُ نفحةً عاليةً من السرور في أثناء هذا الاحتضان.

فـإذا جاء طفلُك إلى غرفة نومـك في منتصف الليل، وأراد التسلُّق إلى سريرك، فإياكَ أن تنهـره؛ فأبناؤك يتطلَّعون نحو «السعادة»، والتصاقُهم بـك يَحثُّ على إفـراز مورفينات بيتا لديهم. وهذا هـو السرُّ في أنك تُحسُّ عندمـا تكون برفقةِ أحد أحبابك بالطمأنينـة والأمان، وحين تنفصل عنه تشعر بالحزن والانقباض.

الطفل الذي نضمُّه بذراعينا ونعانقه باستمرار
ينشأ لديه نظامٌ قويٌّ قادرٌ على أن يزوِّده بمورفينات بيتا.

وهـذه القدرةُ تبقى ملازمـةً للطفل طوال حياته. فـإذا تلقَّيتَ جرعاتٍ كبـيرةً من مورفينات بيتـا في طفولتك بفضل مشاعر المحبَّة والعطف، فإن نظامَ التزويد لديك سيضخُّ فيما بعد هذه المشاعر دونما توقُّف، ولن تحتاج إلى مثيراتٍ استثنائيةٍ للمحافظة على روحك المعنوية مرتفعةً.

يقول الدكتور بيرني سيغل في كتابه Love, Medicine and Miracles (الحب والـدواء والمعجزات): «لـو أننا حصلنا على حـظ وافرٍ من الحنوّ والعناق والمحبة في طفولتنا، فسيعود ذلك علينا بأن نكون أطفالاً «متميّزين» ـ أنيقين، وأذكياء، ومؤدّبين، ومطيعين ـ ولن نكون عرضةً للاعتلال عندما نصبح كبارًا».

فإذا حُرِمتَ من نصيبك الكامل من العطف والحنوّ والعناق في طفولتك، فـإن مضخّة مورفينات بيتـا لديك لن تعمل بطاقتهـا القصوى، وستحتاج دومًـا إلى إمداداتٍ مستمرة؛ إلى إثـارةٍ وتحفيز لإبقاء معنوياتك مرتفعة. ويقول الدكتور سيغل: إن من المهمّ أن نتعلّم أن نحبّ أنفسنا لتعويض ما قد خسرناه في طفولتنا.

لعلك بدأتَ تدرك الآن سببَ نزوعِ البيئة المنْزلية العاطفة والمشجّعة إلى إنتـاج مفكّريـن منطقيّين، على حين أن البيئـةَ المنْزلية غير العاطفة وغير المشجّعة تُنتِج مفكّرين مبدعين.

وينبغـي ألّا يؤخـذ هذا علـى أنه إدانةٌ لآبـاء خمسة وثمانـين بالمئة من الشعـب الأمريكي، بل على أنه إقرارٌ بمَيْلٍ فطريٍّ لدى الآباء؛ فهم يسرفون في العناية بأبنائهم الأوائل، وأحيانًا بأبنائهم الأواخر، على حين أن غيرهم من الأبناء لا يَحْظَوْن إلا بالقليل من العناية والاهتمام. وغالبًا ما يتعذّر على الأطفـال غير الأوائل أن يتغلّبوا على إخوتهم الكبار في الوظائف الجسدية والإنجازات الفكرية في مراحل طفولتهم المبكّرة.

فـإذا كنتَ والـدًا، فلا تحْرم أولادك غير الأوائـل من الحنان والرعاية والإطـراء، وبَصّرْهُـم بأهميـة التعاون، وتأكّـدْ أن إنجازاتِهـم معادلةٌ في مرتبتها لإنجازات إخوتهم.

حركةٌ لولبيةٌ مفرغة:

يحتاج المفكِّرون المبدعون إلى بيئاتٍ مستنهِضةٍ للروح المعنوية؛ لتثير روحَ الإبداع لديهم. فإذا لم يَجدوا تلك البيئات، صارت أدمغتُهم بحاجةٍ إلى مورفينات بيتا، وتنطفئ جذوة روحهم المعنوية، وتنكمش القشرة الدماغية لديهم. وبالنتيجة تَقِلُّ قابليتّهم للإبداع، وينهار الاحترامُ الذاتيُّ لديهم، ويُقضَى على روحهم المعنوية تمامًا، ويَصلون إلى أوضاعٍ سيئةٍ وقاسية.

وهذا ما يحدث عادةً عندما ينشأ الأشخاص المبدعون في بيئاتٍ منْزلية غير عاطفة وغير مشجعة، ثم يلتحقون بصفوفٍ مدرسيةٍ استبدادية. فلا يُحصِّلون إلاَّ النَّزرَ اليسير من مورفينات بيتا. ثم يُدْعَون إلى التنافس، ولكن هذا التنافس سيقضي على روحهم المعنوية، التي تأخذ في الانخفاض نتيجةً لذلك، ويبقى أداؤهم وإنجازهم ضئيلاً.

فإذا ما انخرطوا في بيئة العمل بعد ذلك، فإن النتيجة معروفةٌ سلفًا: إذا كانت هذه البيئة استبدادية وتحكُّمية، فإن العمليةَ نفسَها ستُعاد ثانية.

معظم المفكِّرين المبدعين يُصنَّفون على أنهم غير ناجحين، ولا يتعدَّون الحدود الوسطى من الأداء.

وهذا ما حصل لطلاب إيلينوي؛ إذ إن البيئة المدرسة الاستبدادية صنَّفتْهم سلفًا، ووسمتْهم بأنهم «أغبياء»، وقَضَتْ على روحهم المعنوية. وبذلك أحْدَثَ نظامُ المدرسة ـ دون أن يدري ـ مناخًا سلبيًّا للنمو.

ضفائر دونا:

سألـتُ زوجتي دونا مرةً: «مَنْ أعظمُ الناس أثرًا في حياتك؟» وانتظرتُ الإجابـة المتوقعة: إذ كيف تَزَوَّجَتْنِي ولَمْ تَغمرْها السعادة بمهاراتي الرائعة التي كانت تَحفزني نحوها؟

لم أكـن متهيِّئًـا لإجابتها؛ ذلك أن المؤثِّر الكبـير في حياتها كان الآنسة فيغرانت، التي كانت تدرِّسها في الصف الثالث.

ولكـن، «مـا التقنيات الدافعـة المدهشة التـي كانت تستعملهـا الآنسة فيغرانت؟» هذا ما كنتُ أودُّ معرفته.

لقـد كانت دونا تلميـذةً لا مبالية، وقد حُبِّب إليهـا الجلوس في مؤخِّرة غرفة الصف متشاغلةً عن الاستماع إلى أيِّ شخص.

وفي أحد الأيام اقتربت الآنسة فيغرانت منها وقالت: «ما أجمل شعرك يا دونا، لِمَ لا تطلبين من أمك أن تجعله على شكل ضفائر؟!»

نقلـتْ دونـا هذا الاقـتراح إلى أمهـا. وفي اليـوم اللاحـق، ذهبتْ إلى المدرسـة وقد جعلتْ شعرَها ضفائر. لاحظتْ الآنسةُ فيغرانت ذلك، وقالت لهـا: لقد زادتْك هذه الضفائر حُسْنًا وجمالاً. ثـم حصل أن انحلَّتْ إحدى هذه الضفائر بعد ساعات من ذلك اليوم نفسه.

فخاطبـت الآنسةُ فيغرانت دونا قائلة: «هلا بقيتِ قليلاً في المدرسة بعد انتهاء الدروس؟» فلما انقضى وقت المدرسة راحت الآنسة تعيد ضفر شعر دونا بصبرٍ وأناة.

وعلى إثر هذه الحادثة، بدأتْ دونا تَنْجذب إلى الجلوس في مقدمة غرفة الصف، وأصبحتْ تَهتمُّ بكلِّ ما تُعلِّمه الآنسة فيغرانت. وظلَّتْ على اتصالٍ بها في جميع مراحل دراستها، بل في جميع مراحل حياتها؛ تكتبُ إليها بانتظام؛ لتبقى على معرفة بمكان إقامتها، وبسائر أحوالها. لقد كانت بحقٍّ مصدرًا ثَرًّا وموثوقًا لمورفينات بيتا.

وهكذا أفضتْ نظرةُ دونا الجديدة لنفسها ولقدراتها إلى تحسُّن دراستها، وإلى مكاسبَ عديدةٍ في حياتها وعملها.

وأنت أيضًا تستطيع أن تتعهَّد مصادر مورفينات بيتا خارج نطاق الأسرة والمدرسة. فكلُّ فردٍ بحاجةٍ إلى دعمٍ من الجماعة. ولا أعني بالجماعة مجموعةً من الأشخاص القلقين الذين تراهم في عيادة الطبيب النفسي، ينفثون دخان غليونهم بدماثة، وهم يعيدون ويكررون كلماتٍ جامدة: أسمعك تقول: إنك تحتاج إلى مزيد من مورفينات بيتا...

كل ما تحتاج إليه هو رِفقةٌ عمليُّون تجد فيهم راحتك،
تضحك معهم، وتشترك معهم في أحاديث وديّة،
وتستمتع بالاحترام المتبادل معهم.

قد يكون اتحاد البولينغ أحد مصادر مورفينات بيتا، وقد تجد المحفِّزات في المؤسسات الخدمية، أو في النوادي الاجتماعية. فهل فكَّرتَ يومًا في أن تأخذ على عاتقك أن تكون واحدًا من أفراد مجموعة سكاوت*؟ وهل حدَّثتَ نفسك بالتطوُّع في إحدى مهمَّات فرق الإنقاذ؟ ألا يوجد في

* The Scouts مؤسسة كشفية أمريكية تُعَلِّم الأطفال والفتيان المهارات العملية. (المترجم)

منطقتك متطوّعون في قسم الإطفاء؟ وهل فكرْتَ في تقديم المساعدة إلى أحد المستشفيات أو إلى إحدى الوكالات المحلّية لمكافحة الفقر؟

ومع أن هذه الأنشطة قد تبدو أول وهلةٍ ذاتَ علاقةٍ ضعيفة بنجاحك المهني، فإنها تمنحك شعورًا بثقتك بنفسك، كما ترفع روحك المعنوية. وهما مطلبان أساسيان لتحقيق إنجازاتك الفاعلة.

وهكذا؛ فإن التشجيع والمساعدة اللتَيْنِ تَلْقاهما من مجموعةِ عملك ستحوّلك من عاملٍ منغلقٍ إلى آخرَ منفتح.



5
نحن في هذا الأمر معًا

قلت لزميلي في العمل: «ثمة خطأ في مخطط الإنجاز، فماذا عساي أن أفعل؟»

فأجاب: «ما عليك، اصنعْ كما رَسَمَ المصمِّم تمامًا».

كنتُ شابًا في الثالثة والعشرين، حديثَ التخرُّج من دورةٍ تدريبيةٍ في شركةِ جنرال موتورز، وكانت هذه تجربتي الأولى في عملٍ «منفرد» في صنعِ الأدواتِ وقوالب التشكيل. إذ جاءني رجلٌ من المكتب المجاور - يرتدي بِذْلةً وقميصًا أبيضَ وربطةَ عنق - وأعطاني بعض المخططات، وبدأتُ العمل في صنع أداةٍ معدنيةٍ تُستعمل لسكّ الميداليات تسمَّى القالب.

وبعد أن قطعتُ شوطًا لا بأس به في هذا العمل، تبينَّ لي وجود خطأٍ في المخطط. فما كان مني إلا أن عدتُ إلى أحد زملائي في العمل أستنصحه، فما زاد على أن قال: «اصنعْ كما رَسَمَ المصمِّم». فأدهشني جوابه.

شعرتُ فجأةً بأنه أُسْقِط في يدي وأني فقدتُ الأمل، ذلك أني لا أريد أن أصنع قالبًا سرعان ما ينكسر. ولكن الأشخاص الموجودين معي في مكان العمل شجعوني؛ ففي اليوم اللاحق وَفَدَ إليَّ عشراتُ الأشخاص واقتربوا من طاولة عملي وهم يُثنون عليَّ، يريدون أن يجعلوا مني بطلاً؛ لأنني أسعى لجعل رأي المهندس غير صحيح.

والحـقُّ أنَّ المهندسـين يقعـون أحيانًـا في بعض الأخطـاء، وأنَّ صانعي الأدوات يتنبَّهـون عـادةً إلى هـذه الأخطـاء. فمـاذا يكـون رد فعلهم؟ هل يذهبون إلى مكتب المهندس ويلفتون انتباهه إلى هذا الخطأ؛ بغية الحفاظ على أموال الشركة ووقتها؟ أمرٌ يحتاج إلى إعادة التفكير.

إنَّ ما شجعني على ما أقدمتُ عليه هو إظهار
عدم صلاحية «عبقرية» العاملين في المكاتب.
إنه «امتثال ماكر». وهو
تكتيك دفاعي ناشئٌ عن روحٍ معنويةٍ مدمِّرة.

ويُعَدّ هذا عائقًا كبيرًا للإنتاجية في أماكن العمل في الولايات المتحدة.

فإذا ما تورطّتُ في صنعِ قالبٍ غير صالح، فلا أستطيع أن أحْمِلَ نفسي على صنعه، بل أصحِّح ما فيه من أخطاء؛ إرضاءً لضميري.

دعنا نفكِّر في الحلَ:

بعـد ستة أشهر جـاء مهندسٌ آخـر إلى طاولة عملـي. ولكنه لم يكن يَحمـل مخططـات في هذه المرة، بل كان يحمل قطعـةً صغيرة من نموذج أوَّلي. هـو مجسَّـمٌ لما ستكـون عليه هذه القطعة في نهايـة المطاف عندما تُنتَج بأعدادٍ كبيرة.

قال: «أريد منك يا تشارلز، أن تنظر إلى هذه القطعة، فأنا مسؤول عن تصميم قالبها. فهل ترى أن نجلس ونفكِّر في الطرائق المختلفة لصنعها.»

لقـد كان هـذا المهندس على وشـك اكتشـاف شيءٍ مهـم، فمنذ هذه اللحظة دخل بيئتي، واستطاع أن ينقلني إلى شخصٍ مبدعٍ، وصاحب أفكار.

فقدَّمتُ له أفكارًا لم تكن تخطر ببالي قبل ذلك الاجتماع. لماذا؟ لأنه سوَّى بيني وبينه في المعاملة، فرفع من روحي المعنوية ومن ثقتي بنفسي. وعندما ترتفع الروح المعنوية، يتحفَّز الإبداع.

وبعد ثلاثة أسابيع أعطاني المخططات وبدأتُ بصنع القالب. وفي أثناء ذلك، وكما هــو متوقَّع، وجدتُ خطأً، فذهبتُ من فوري إلى المهندس وقلت له: «لقد ارتكبنا خطأ.»

لم يكــن هذا الخطأ خطئي، ولم يكــن خطأه كذلك. قال لي: «أنا متأكِّد أننا نستطيع التغلب على هذه المشكلة. فلا تنسَ أننا في هذا الأمر معًا.»

مــاذا صنع المهندس؟ لقد حــوَّل بيئة العمل من ميادييــنَ مستبِدَّةٍ تقتل الروحَ المعنوية إلى أجواءٍ تعاونيةٍ مثيرةٍ ومتجدِّدة.

ومــع أننا نرغب في مثل هــذه الأجواء، فلن تجــري الرياح بما نهوى، ولن نكون محاطــين تمامًا بفريقِ عملٍ جماعي؛ ذلك أنه يوجد في الواقع كثيرٌ من «الجشعين» الذين يحومون حولنا من غير الذين نقبل بوجودهم فيما بيننا.

وأنا عندما أتحدَّث إلى الشباب أذكر أن ربع معارفنا فقط هم مِثلنا «بِعُجَــرِه وبُجَرِه»، وهؤلاء يصبحون جــزءًا من مجموعتنا الداعمة. وأما الربــع الثاني، فهم إما أنهم لا يحبونــك، وإما أنهم لا يرغبون في العمل في شركتك. وأما النصف المتبقي فهم ممن لم يحدِّد موقفه. ومهما يَدُرِ الأمــر، فإن نجاحك يعتمد في الأغلب على مــدى تأثير هذه المجموعات في عملك.

يَصعب على الشباب قبول حقيقة أن
ربع الناس الذين يعرفونهم لا يحبونهم.
كما يصعب عليهم أيضاً أن يقابلوهم بالرفض والنبذ.

غالبًا ما يجد الشباب والكبار أنفسهم في بيئات يتأثر فيها الكبار مع الصغار. وهذه البيئات يمكن أن تكون في المدارس أو في أماكن العمل أو في المواقع الاجتماعية الأخرى. وكثيرًا ما يخلِّف الكبارُ انطباعَهم القوي الذي يحمل في طيَّاته ازدراءهم للصغار الذين ليست لديهم مواقف «حقيقية». وغنيٌّ عن القول: إنَّ تصرفهم الماكر هذا يعبِّر عن حقيقة شعورهم تجاه الآخر: «أنت دون منْزلتي، ولن تستطيع بحال الوصول إلى مستواي».

إن هذا النوع من التصرفات يمكن أن يدمِّر الفتيان الصغار؛ وينمِّيَ لديهم شخصياتٍ دفاعية، وأن يجنحوا إلى التمرُّد، ويصبحوا في النهاية مدمنين على التفكير والتصرف السلبيَّيْن.

شابٌّ متعجِّل:

ماذا عسانا أن نفعل حيال الأشخاص الذين ليسوا ضمن دائرة عملنا الجماعي؟ هل نفرُّ ونختبئ منهم؟ هل نريهم واقع تصرفاتهم ونحاول إيذاءهم؟ بالطبع لا! بل علينا أن نسعى بملء إرادتنا إلى السماح بأن «تستحثَّ» أفعالُهم إنجازاتِنا الفاعلة.

وكثيرًا ما كان يقال: «لا تكن قاسيًا، بل كن الأفضل».

يروي بول هاري في قصةَ امرأةٍ لم تدرك قيمةَ العمل الجماعي، قال: كانت امرأةٌ من دلاس تقود سيارتها المرسيدس في منطقةٍ لوقوف السيارات تبحث

عن مكان لتُوقِفَ فيه سيارتها، وكانت هذه المنطقة مكتظةً بالسيارات. وفي النهايـة، شاهدتْ رجـلاً يضع حاجاته التي اشتراهـا في صندوق سيارته. فتوقَّفتْ المرأةُ وانتظرتْ بصبرٍ؛ حتى يغادر المكان.

رجـع الرجل بسيارته نحـو الخلف ثم مضى في طريقه. ولما هَمَّتْ المرأةُ بالدخول بسيارتها إلى المكان المخصَّص، اقتحم شابٌّ يقود سيارةَ كورفت فضيةَ اللون ووقف أمام سيارتها.

قالـت المرأة وهي تحـاول أن تكظم غيظها: «فَلْتَعْلَـمْ أيها الشاب، أنني انتظرتُ مدةً إلى أن فَرَغَ هذا المكان. فلماذا اقتحمتَ عليَّ بسيارتك؟»

أجاب الشاب المغرور: «لأني شابٌّ، وعلى عجلةٍ من أمري.»

هنـا نَفِـدَ صبر المـرأة وأحسَّـتْ أن روحهـا المعنوية قد دُمِّـرتْ تمامًا، فأخـذتْ موقفًـا دفاعيًّا. رجعـتْ بسيارتهـا المرسيدس قليلاً نحـو الوراء، وثبَّتـتْ حزام الأمان في مقعدهـا، وجذبتْ بعنفٍ ذراع التعشيق إلى وضعية القيـادة، وضغطتْ علـى دوّاسة البنْزيـن إلى أقصاها، وصدمـتْ مؤخِّرةَ سيارة الكورفت، فتضرَّرتْ السيارتان أضرارًا بالغة.

فسـأل الشـابُّ الذاهل الذي أصبحـتْ سيارته الرياضيـة الفارهة من سَقَطِ المتاع: «لماذا فعلتِ هذا؟»

أجابتْ: «لأني لستُ شابَّة، ولأني غنيةٌ جدًّا.»

يُقْسِم راوي القصة هاري في أن هذه القصَّة حقيقية.

وهكذا، فلسنا بحاجة إلى أن نقف مواقف التحدِّي والمواجهة مع الناس. ومـع ذلـك فعلينا، من جهـة أخـرى، ألاَّ نتوقَّع مـن الآخريـن أن يبادرونا بالابتسامات والعناق في جميع الأحوال.

الرغبة في الإخفاق:

إذا كنــتَ تظنُّ أنك إن بدأتَ عملاً مستقلاً شجَّعكَ معارفُك، فعليك أن تُعيد حساباتك. وحتى لو حقَّقتَ نجاحًا، فلا تتوقَّع أن يُطْرُوك. إن هذا لن يَحدثَ البتة.

وإنْ أنْسَ فلا أنسى يوم باع أستاذان في مدرسةٍ حيِّنا جميعَ ممتلكاتهم، واشتريــا بعضــ المعدَّات وبدآ العمــلَ في استخراج الفحــم من المناجم في قطعة أرضٍ مستأجَرةٍ في كينتاكي.

تُــرى، هل ودَّعهمــا زملاؤهما على وَقْــعِ أنغام فرقــةٍ موسيقية، أو على صــوتِ فرقعة ســدادات زجاجات الشمبانيــا؟ لا أبدًا. بل كانــوا يُضمرون رغبتَهــم في أن يُخفقــا. ولكن لماذا؟ الجــواب: لأن هذيــن الأستاذين كانا يعرِّضان نفسيهما لمخاطرَ لا يرغب زملاؤهما بركوبها.

فزملاء المدرِّسَيْن يريدون أن تكون أحكامهم مصونة.

فــإذا كانــت أعمالك ناجحةً تمامًا، فلا تتوقَّــعْ أن يغيِّــر ذلك من تفكير معارفــك، فهــم سيحسدونك؛ لأنــك تمكنتَ من فعل شــيءٍ يرغبون في أن يمتلكوا الجرأةَ الكافية لفعله.

يمكنك أن تجد السلوى في الحقيقية القائلة:
إن خمسة وعشرين بالمئة من معارفك يحبُّونك
كيفما كنت ـ غنيًّا أم فقيرًا، ناجحًا أم غير ناجح.

وأمثال هــؤلاء هم الأشخاص الذين تحتاج إليهــم لتشجيعك على بناء عملك الجماعي، ولكن لا تستخفَّ بالناقدين، بل استغِلَّ سهامَهم لاستنهاض هِمَّتك أكثر فأكثر.

البقرة البلاستيكية:

قد يستحثُّك الجشعون، كما فعلوا مع سْتُو ليونارد من مدينة نورووك في ولايـة كنيتيكَت؛ فقد افتتح سْتُو محلاً لبيع الألبان، وصار يوزِّع الحليب من بيتٍ لآخر. فكان هذا العمل معاكسًا لمنطقهم.

قـال لـه المنتقدون: «لـن تنجح أبـدًا في عملـك، فكل النـاس يشترون الحليـب من المحـلاَّت في هذه الأيام». وقعدوا يترقبـون أن يُمتِّعوا أنفسهم بإخفاق سْتُو.

أما سْتُو فقد كان مبدعًا منذ انطلاقة عمله؛ فأدرك أن الناس يحبُّون إدخـال لمسـاتٍ من التنويع في حياتهـم الفينة بعد الفينـة، ومن ثم وضع بقـرة مصنوعةً من البلاستيك فوق عربة نقل الحليب، وعلَّق جرسًا حول عنقهـا. فحيثما ذهب سْتُـو شاهد النـاسُ البقـرةَ البلاستيكية وسمعوا صوتَ جرسها.

وهكـذا حقَّقـتْ بضائـع سْتُو نجاحًا مباشـرًا؛ ذلك أنه لمـا لقيتْ فكرةُ البقرة البلاستيكية الرائعة رواجًا، طبَّقَ الفكرةَ نفسَها على مخزنٍ افتتحه للألبان. وانقضت السنة الأولى دون تحقيق أرباحٍ أكيدة. فضحك الشامتون ولوَّحوا بأيديهم سخريةً واستهزاءً. واعتقدوا أن «عمل ليونارد سيصاب في السنة اللاحقة بالتأكيد بالبوار.»

ولكن الذي حصل هو أن شركـة سْتُو ليونارد نَمَتْ بقوَّةٍ وحقَّقتْ أرباحًا بلغـتْ سبعين مليون دولار، مقارنةً بمخـزنٍ مماثلٍ للبقالة حقَّق ربحًا قدره سبعـة ملايـين دولار. وأُعلـن أن سْتُو هـو «أحد أعظم البائعـين بالتجزئة نجاحًا في العالم». وأصبحتْ شركات الطيران تنقل الركاب بكامل أطقمها إلى مدينة نورووك جيئة وذهابًا لرؤية شركته التجارية.

وجـاء في مقال أوردتـه مجلـة Fortune أن مخزن سْتُـو ليونارد يحتل المرتبة الحادية والخمسين من بين أفضل مئة شركة لعام 2007.

إن مـا فعله سْتُو هو أنه بنى على فكـرةٍ مركزية وهي أن الناس يطلبون أشيـاءَ جديـدةً وغير مألوفةٍ في حياتهـم. وكذلك ابتكـر طريقةً لجعل كلِّ زبـون واحدًا من أفراد مجموعته العاملة. وقد أنجز هذه الطريقة بحقيبةِ مشترياتٍ خاصة به اكتسبتْ فيما بعد شهرةً عالمية.

فـإذا التقطتَ صورةً لنفسـك وأنت تحمل هذه الحقيبـة، دفع سْتُو لك ثلاثة دولارات ووضع هذه الصورة في لوحةِ عرضٍ خاصة في مخزنه. ومن جملـة الصـور المعروضة في هـذه اللوحة صورةٌ لزوجَـيْن يقفان إلى جانب سور الصـين العظيم وهما يحمـلان حقيبة مشتريات سْتُـو ليونارد. ومن جملتهـا أيضًا لقطـة فوتوغرافية لغوَّاصَـيْن في جزر الباهامـا. تبدو فيها حقيبة مشترياتهما بوضوح من خلال مياه بحر الكاريبي الزرقاء.

وثمـة طريقةٌ أخرى ـ استطاع فيها ليونارد جـذْبَ زبائنه إليه وضمَّهم إلى فريـق عمله ـــ تتمثَّل في تشجيعهم على تقديم مقترحـاتٍ يَرَوْن أنَّ من شأنها أن تطوِّر المنتَجات أو تحسِّن صورتها. فتلقَّى عددًا كبيرًا من الأفكار بلغ من الكثرة، بحيث إن صندوق المقترحات صار يُفَرَّغ مرَّتَيْن يوميًّا.

كان من بين هذه المقترحات مقترحٌ ورد من امرأةٍ تَوَدُّ ألاَّ يتولَّى الآخرون انتقاء الفريز الـذي تشتريه. فاستجاب سْتُو لهذا المقـترح وصَنَعَ منضدةً طويلةً يوضع عليهـا الفريز، بحيث يستطيع الزبائن أن يَنتقوا بأنفسهم ما يشاؤون منه، ويضعوه في صناديق بلاستيكية صغيرة الحجم.

وكانت النتيجة أن الزبون الذي دخل المخزن قاصدًا شراءَ صندوقٍ واحدٍ من الفريز يستخفُّه الحماس فيجد نفسه في نهاية المطاف يحمل عدَّة صناديق من الفريز الذي انتقاه بنفسه.

وهكذا استعمل سْتُو عددًا من التقنيات لبناء مجموعته العاملة. وهو في كلِّ شهر يضيف اثني عشر شخصًا جديدًا إلى هيئة استشاريةٍ خاصة لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول سير العمل وسُبُل تطويره. وهؤلاء الأشخاص يُختارون من جملة زبائنه.

أما قوانين المخزن فمنقوشة على حجرٍ زِنَتُهُ ثلاثةُ أطنان في واجهة المخزن: «(1) الزبون على صواب دومًا، و(2) إذا حَدَثَ أن أخطأ الزبون، فأَعِدْ قراءة القانون الأول».

هناك علامةٌ أخرى علَّقها سْتُو في واجهة المخزن، هي: «إذا لَم ترغبْ في أخذ حاجةٍ إلى أمك في البيت، فلا تترك تلك الحاجةَ لزبائننا».

ويمكن أن أوضِّح نموذج سْتُو ليونارد كما يأتي:

التمسْ نصيحةَ مختصٍّ قبل أن تباشر مشروعك.
فإذا اختلطت عليك الأمور فلم تدرِ ما تفعل،
فابحثْ لك عن شخصٍ خبيرٍ تستنصحه.

وينبغي دائمًا أن تكون في ريبٍ من النصائح التي يُسديها غير المشتغلين في العمل نفسه.

مستعدون للعمل معًا:

إذا حاولت أن تعمل بمفردك، فإن معدَّل التقدُّم سيكون بطيئًا. ولنأخذ على ذلك المثال الآتي:

حَدَثَ أن امتلكتُ طائرةً خاصةً صغيرة، وعندما اشتريتها صرتُ بحاجة إلى مـكانٍ أوقفها فيه. وجدتُ حظيرةً صغيرة معروضةً للبيع، ولكني بقيتُ أربعة أشهر وأنا أحاول أن أجمع معلوماتٍ لمعرفة المبلغ المناسب لامتلاكها. فأنـا أعترف بـأن معلوماتي قليلة جدًّا فيما يتعلّق بقيـم العقارات. وأخيرًا ذهبـتُ إلى صديق لي يعمل في البنك، استطاع في غضون ثلاثين دقيقة أن يعطيني رقمًا موثوقًا للمبلغ الذي ينبغي أن أدفعه مقابل هذه الحظيرة.

ثمـة أشخاص في كل مكان لديهـم الرغبة في المساعـدة، ومعظمهم لا يتوانـى عن تقـديم العون بمجـرد أن تطلبه منهـم. فهناك دائمًـا خمسةٌ وعشـرون بالمئـة من الذين يترفّعـون عن ذلك، أما الغالبيـة العظمى فهي على استعداد للعمل معك بمجرد أن تمنحهم الفرصة.

وستُسَـرُّ عندما تسمعهم يقولون: «كم تسرُّنا مساعدتك، فنحن في هذا الأمر معًا».



6
الإستراتيجية السرِّية

في اللحظة التي تتحوَّل فيها من بيئةٍ استبدادية إلى أخرى ديمقراطية ـ سواءٌ أكان ذلك في مجال التعليم أم في ميادين التجارة ـ تكون قد أدخلتَ عنصرًا جديدًا تمامًا في خططك، يدعى الإجهاد أو التوتر.

قد تقول: «لحظة من فضلك يا تشارلز. أنا أعتقد أن التعامل مع شخص استبدادي أمرٌ متعبٌ جدًّا. فلماذا أتحوَّل إلى إستراتيجية تسبِّب لي التوتُّر؟»

دعني أبيِّن أولاً أن ما تعانيه في التعامل مع شخصٍ استبداديٍّ عنيد ليس شعورًا بالقلق بقدر ما هو شعورٌ بالخوف. ففي معظم الحالات، يزول الخوف في النهاية ويَحِلُّ محلَّه الموقف الذي يتمثَّل بعبارة «لا يهمني» والذي يقلِّل عادةً من الإجهاد والإنتاجية في آنٍ معًا.

إذا اخترتَ أسلوبَ العمل الجماعي،
فإنك بذلك تجلب بمحض إرادتك
الإجهادَ ـ من النوع الحميد ـ إلى حياة الآخرين.

على أنك لا بدَّ أن تكون مُجهَدًا في البداية، إلى أن تصبح معتادًا على الانغماس والاشتراك في صنع القرارات من قبيل: «ما رأيكِ بهذه الفكرة يا ماري؟»، أو «كيف نحلُّ هذه المشكلة يا بيل؟».

قـد يُطلَب من الناس اتخاذُ أحكامٍ مستقلة، وهو ما يُعْرف بـ «الانقطاع عـن النصير». فهل هذا هـو الإجهاد؟ الجواب: نعم. ولكن من ذلك التوتُّر تنشأ الأفكارُ الإبداعية، وبيئةُ العمل الصحية.

استرخاءٌ مُفْرِطٌ جداً:

قبـل بضع سنوات خسرتْ ولايـةُ أوهايو شركةً صناعيـةً مهمَّة، وانتقل عَمَلُ هذا المصنـع إلى ولايةٍ أخرى قدَّمتْ عددًا من المحفِّزات؛ من جملتها تخفيضاتٌ كبيرة في الضرائب، الغرض منها الحثُّ على توطين الصناعات في تلك الولاية.

أمـا المشكلـة فهـي أن الناس في المنطقـة التي انتقل إليهـا المصنع من الولايـة كان لهم نمطٌ معيَّن من الحياة يتمثَّـل في اللامبالاة والاسترخاء. فهـم يتقاضَوْن شيكات أجورهـم في يوم الجمعة، وفي أثنـاء طريقهم إلى البيت يجلبـون زجاجات الشراب، ويستعدون لعطلـة نهاية الأسبوع بتمهُّلٍ بالغ. وأخبرني أحدهم: «أنهم في حالة استرخاء كامل يدفعهم إلى العزوف عن الحضور إلى العمل من جديد حتى يوم الأربعاء.»

وليست لدى هؤلاء الأشخاص أدنى فكرة عن معنى كلمة «الإجهاد».

وقـد أدرك المديرون عدم جدوى عملهم في هذه المؤسسة الصناعية إنْ هـم استمرُّوا في هذه البيئة. فرجعوا أدراجهم إلى الريف في ولاية أوهايو، وهنـاك وجـدوا أناسًا آخرين مندفعين بدوافع ذاتيـة من الإجهاد الحميد يسمَّى «أخلاق العمل».

وهؤلاء هم العمَّال الذين يستجيبون بكل تأكيد لإدارة قوية وقيادة متينة.

وإنــك لتجــد مثل هذه الأخــلاق والخصال في جميع أرجــاء البلاد: في أتلانتــا، وأوستن، وتوليدو، وتَلْسا، وساغنو، وسياتل، وفي مجتمعات مفعمة بالحيويــة على طول البلاد. ولكــن الذي حصل هو أن هذه الشركة توجّهتْ نحــو منطقة يَخْلد أهلهــا إلى الراحة ويركنون إلى عدم الاكتراث، إذ إنهم لم يتعلّموا استعمال الإجهاد في دفعهم باتجاه مستويات عليا من الأداء.

ذخر ثمين:

تقتضــي طبيعة عملي أن أقف خطيبًا في المئــات من الناس. ومما قاله لي أحــد الأصدقــاء قبــل وقت قريــب: «أظنك يــا تشارلز، قــد ألقيتَ من المحاضرات عددًا كبيرًا، وهذا كفيل بألاَّ تكون عصبيًّا البتة».

فأجبــتُ: «العكــس هــو الصحيــح، فأنا دائمًــا متوتر الأعصــاب قبيل تقديمي إلى منصّة الحديث».

فــإذا لم أكن متوتّر الأعصاب بشأن مــا يجري من حولي، وكانت كميةُ الأدرينالــين لا تتدفق بما فيه الكفاية، فمن المحتمــل ألاّ أنجح على منصة الخطابــة. وقد يؤدي هــذا إلى أن يقول الناس: «يبدو أنه غير مكترثٍ بنا». أو: «من المؤكد أنه مزهوٌّ بنفسه».

لذلــك فــإني أعتقــد أن التوتــر هــو أحــد ممتلكاتــي الثمينــة، إنــه إستراتيجيتي السرية.

وهذا المبدأ نفسه ينطبق عليك إذا أردتَ أن تكون عضوًا فاعلاً في عملٍ جماعي. وكما قلت لأحدهم: «أنت بحاجةٍ إلى تحوّل نفسك إلى نَقّافة *».

* slingshot عود على شكل حرف Y تُشَدّ إليه قطعة مطاط لقذف الحَصى. (المترجم).

فلـو أنك كنتَ مـكانَ طفلٍ صغيرٍ مبـدعٍ في الأيام الخـوالي قبل عصر ألعاب الفيديو وغيرها من الألعـاب التكنولوجية، فقد تسلّي نفسك بصنع هذه النقّافة.

إنك تبحث عن غصنٍ قويٍّ ونحيف على شكل الحرف Y، ثم تهذّبه حتى يصبـح ساق الحـرف Y مناسبًا لمسكه باليد. ثم إنـك تقطّع إطارًا داخليًّا لعجلة سيـارة قطعًا طويلةً ضيقة، وتربط قطعةً منهـا إلى شُعْبَتَيْ الحرف Y. وبعدهـا تُحدِث ثقبَيْنِ في قطعةِ جلدٍ قديم، ثم تربط الجزءَ المتدلّي من مطاط النقّافة عبر هذين الثقبَيْن.

فإذا ما وَضَعْتَ حصاةً في القطعة المتدلّية من شعبتَي الحرف Y، تكون جاهزًا لاصطياد الطيور.

ولكنْ ما الذي يجعل الحصـاةَ جاهزةً للقذف؟ إنه التوتُّر الذي يُحْدِثه شدُّ المطاط. تُمطُّ هذا المطاط إلى أن يختزن الطاقةَ اللازمة للقذف. فإذا ما حرَّرتَ الحصاةَ، اندفعتْ بسرعةٍ يكون فيها هلاك الطائر.

ولمـا كان التوتُّر الناتج عن الشدّ ضروريًّا لقـذف الحصاةِ إلى هدفها، فالأمر نفسه ضروريٌّ لجعل أعمالك فعَّالة. فالانتصار والنجاح لا يتحقّقان من مجرد تشكيل فريق عمل؛ بل هما ثمرة جهدٍ جماعي.

التوتُّر الصِّحّي:

يعامَـل الإجهـاد في مجتمعنا معاملـةً غير عادلة؛ فقـد أصبح موسومًا بالأذى والضرر، ومقترنًا بالحالات السيئة في القرحات، والنوبات القلبية، والسكتات الدماغية وغيرها من الأمراض.

أثبت الباحثون الطبيُّون أن الإجهاد الحميد ظاهرة صحيَّة.
ويصبح إيجابيًا في اللحظة التي يدرك فيها العقل
أن ما تفعله موجَّه إلى غاية نبيلة.

ومــن جهة أخــرى، ثمة أنــواعٌ لا حصــر لها مــن الإجهاد الــذي يهدد سعادتنا. فمثلاً، إذا استمرَّ التقليل من شأننا والحطُّ من قَدْرنا أمام الملأ، تدنَّت قيمتنا الذاتية.

فنحن البشــر إنما وُجدنا؛ لنكون فاعلين مؤثِّرين في هذه الحياة نواجه تحدياتهــا، لا أن نكون مَقُودين كالربوطات العديمة التفكير. ولو تَخَيَّلْتَ أن جميع الحواجز التي تعترض طريقك قد أُزيلتْ، إذاً لوصلَ عقلك إلى نتيجة حتمية وهي أنه لم يَعُد هناك سببٌ لبقائك على قيد الحياة، وستبدأ آليات استمــرار حياتــك بالتوقف. وأوَّل نظام سيتلاشى لدينــا هو نظام المناعة، ثم العضلات، وأخيرًا العقل نفسه. ومع ذلك، فإذا كنت تواجه التحديات، فإن كلَّ عضوٍ من أعضاء جسمك سيجهد لتحقيق إسهامٍ مثير.

فللتوتُّــر دورٌ مهــمٌّ في وظائــف الجسم الطبيعيــة، فهو المحــرِّك الداخليُّ الأساســي للنجــاح. ومــن دونــه سيكــون مَثلنــا كَمَثــل كثــير مــن الذُّهانيين والفُصاميين الذين يبدون وكأنهم يعيشون في عالَم آخر من السكون المطلق.

يقول الطبيب هاري جونسون رئيس الهيئة الطبية في معهد إطالة الحياة:

يبدو، لسبب أو لآخر، أن الفكرة الرائجة هي أن التوتر ظاهرة سيئة.
وليس الأمر كذلك؛ فالتوتر شأنُ كثيرٍ من شؤون حياتنا
يصبح مؤذيًا إذا بلغ مبلغًا كبيراً.

ثــم يقــول: «فنابض الساعة مثلاً، لا يمكن أن يــؤدي وظيفته ما لَم يكن تحــت تأثير توتُّر ثابت، ولكن إذا زاد بَــرْم النابض عن حدِّه المقبول، فكلنا يعلم ما ستكون عليه النتيجة. كذلك هو الحال في الجسم البشري؛ فالتوتر الــذي يحافظ علــى أن نكون مهتمِّين ويقظين هو توترٌ جيــدٌ وضروري، أما إذا تجاوز الخطَّ الفاصل المعتدل بحيث نصبح متخوِّفين وقلقين وجزعين، فعندها يكون هذا التوتر سيئًا».

صامدٌ للإجهاد:

لا شــك في أنك قابلتَ كثيرين ممَّن واجهــوا مآسيَ مروِّعة في حياتهم. فــإذا استمعــتَ إلى قصصهــم وجــدتَ أنهــا في الأغلب تدور حــول فكرة وحيدة، وهــي أنهم يقولون: «أنا لَمْ أتجاوزْ هــذه المحنة فحسب، بل تعلَّمتُ منها دروسًا كثيرةً».

أمــا الدكتــور ريموند فلانيري الابن، وهــو أستاذ علــم النفس في كلية هارفــارد الطبيــة ومؤلِّــف كتــاب Becoming Stress-Resistant (كيف تصبــح صامــدًا للإجهاد)، فيرى أن الإجهاد الشخصــي المقاوم يمكن أن يكون السلاحَ السريَّ لدى هؤلاء الأشخاص.

وقــد أجرى فلانيري دراسةً استغرقــتْ اثنتي عشرةَ سنةً على أكثر من ألــف ومئتي رجلٍ وامرأةٍ ممَّن تغلَّبوا على إجهــاداتٍ مفرطة جدًّا كانوا قد تعرَّضُوا لها، فوجد أن هؤلاء الأشخاص يشتركون في ست خصــال:

- **التحكُّم الشخصي**. يقول فلانيري: «إن أصحاب الإجهاد المقاوم يتقبَّلون شحنةً معتدلة من المشاقِّ والمزعجات اليومية التي تحدث لهم».

- **الانغماس في الواجبات**. المكافحون الفعَّالون يلتزمون الأمور المهمة، كالعمل، والأولاد، وبرامج التطوُّع.

- **خيارات أساليب المعيشة**. الأشخاص المرنون يلتزمون حميةً متوازنة، ويمارسون الرياضة ثلاث مرات في الأقل أسبوعيًّا، ويخلدون إلى الراحة والاسترخاء.

- **المزاج**. المزاح والضحك، وما يعقبهما من استرخاء، يمكن أن يساعد الأشخاص الذين يعانون من الإجهاد على أن تظلَّ حياتهم في نصابها الصحيح.

- **المعتقدات الدينية**. «الأشخاص الذين يعيشون حياةً روحية غنية هم أحسن صحةً وأقلّ توتراً».

- **الدعم الاجتماعي**. يقول فلانيري: «الأفراد المتكيِّفون يَنشدون منافع مادية وعاطفية من الآخرين الذين يقدِّمون الصحبة والعشرة والمعلومات والمساعدة».

وقد بيَّنت الدراسة أن الناس الذين يتجاوزون الضغوطَ الكبيرة، لا يعتمدون على قدراتهم الذاتية فحسب، بل إنهم يحصلون على دعم من مجموعتهم.

لا حاجة إلى أن تثقل كاهلك بضغط غير ضروري
عندما يوجد حولك مَن يشاركك الحمْل.

كان رئيس شركةٍ في بنسلفانيا في إجازةٍ يلعب الغولف عندما اتصل به مدير مكتبه، فردَّ على المكالمة من النادي.

استمــع الرئيس باهتمــام إلى مدير المكتب وهو يشــرح الحالةَ الصعبة والحرجة في الشركة، ثم سأل سؤالاً واحدًا: «هل الآخرون قلقون؟»

أجاب مدير المكتب: «بالتأكيد معظمهم كذلك.»

عندها قــال الرئيس بصوتٍ مســترخٍ: «هذا رائع. مادامــوا قلقين إذن أستطيــع أن أعــود إلى لعب الغولــف. وسأكون في مكتبــي الأسبوع القادم، وبعدها لأقلق أنا بينما هم يلعبون».

الحياة في مجاري تصريف المياه:

في إبان الحرب العالمية الثانية، سطَّر الناسُ الذين عاشوا تحت الأرض في مجاري تصريف المياه في فرنسا إحدى القصص الرائعة لتلك الحرب؛ إذ كانوا يأوون إلى المجاري القذرة في باريس. حيث الأحوال في غاية السوء؛ فكانــوا يأكلــون أيَّ طعام يقدِّمــه لهم المقاومون فوق الأرضــ. وقد تجمَّعوا تحت الأرض لمعرفتهم الأكيدة أنهم إن قُبض عليهم فسيُقتلون لا مَحالة.

ربمــا تظن أن أولئــك الأشخاص، وهم يعيشــون في ذلك المحيط القذر والطعــام السيــئ والخطر المحدق، لا بدَّ من أن تكــون الأمراضُ قد تفشَّت فيهم وتركتهم بقايا آدميين.

غــير أنَّ الواقع أنه في غضــون أكثر من أربع سنوات من العيش تحت الأرضــ، قلَّما عانــى هؤلاء الناجون حتــى من الزكام. وقِيــل وقتها: إن أنظمة المناعة لدى هؤلاء الناس كانت قويةً إلى درجةٍ لا تمكِّن الأمراض من أن تحلَّ بهم. فكلُّ تفكيرهم متركِّز على شيءٍ واحد: نجاة أنفسهم، ونجاة أصدقائهم.

على أنه لا يلزمك بالضرورة أن تعيش في وسطٍ كالمجاري وتواجه الموتَ يوميًّا حتى تتحقَّق بصفة التحدِّي. فإذا ما واجهتَ إجهادًا فقد يكون فيه بقاء حياتك إذا وَعَى تفكيرك غايةً جديرةً بالاهتمام، وتركَّز كليًّا على غرضٍ واضح. حتى إنك ستجد قوةً أعظم في بيئةِ عملٍ جماعي.

جِدْ لنفسك تحدِّيًا:

تذكَّرْ دومًا، وأنت تمضي إلى تحقيق غايتك من النجاح، أن المسؤوليةَ ليست هي التي تقف في وجهك؛ بل هو الشعور بأنك لم تُنجز شيئًا يُذكَر. فأنت تشيخ بسرعةٍ أكبر بكثير عندما تجد نفسك تدور في حلقة مفرغة وأنت في مكانك.

أما ترى أن العاملين من الناس الذين يتقاعدون ويَخلدون إلى السكون، وإلى بيئةٍ خاليةٍ من الإجهاد، إنما يُعَجِّلون في راحتهم التامة في قبورهم؟ يشير تقرير حديث إلى أن متوسط العمر المتوقع بعد التقاعد للأشخاص الذين لا يوجِدون لأنفسهم تحدياتٍ جديدة هو في حدود ثلاث سنوات فقط.

تذكَّر أن ما يمنعك من الإنجاز ليس الإجهاد،
بل هو غياب التحدي.

فإذا وجدتَ نفسك على منوالٍ مضجر، وفي عمل لا يتضمن تحدِّيًا، وقنعتَ بالانجرار بدلاً من التنافس طلبًا للمعالي من الأمور، فقد حان الوقت لإدخال جرعةٍ من الإجهاد الصحي في حياتك.

وتستطيع أن تفعل ذلك بقبول تحدٍّ من شأنه أن يزيد من مواهبك. وتستطيع أن تفعل ذلك أيضًا بأن تصبح مسؤولاً عن مجموعةٍ من الأشخاص الذين يعتمدون على إسهامك في نجاحهم.

فهـل يجعلك هذا التصوُّرُ الذهني قلقًـا؟ حسنًا! إن هذا التوتر بالذات سيمنحك الدافع إلى التقدم والنجاح.

حان الوقت الآن كي ترى الصورة الكبيرة. فكما كتب جورج برنارد شو في كتابـه Man and Superman: «هــذه هــي المتعة الحقيقيــة للحياة، أن تكون معتادًا على غايةٍ تُقِرُّ بنفسك أنها غايةٌ جليلة... وأنك في الحياة قوةٌ من قــوى الطبيعة فاعلة، لا كتلة محمومة من الأمراض والعلل؛ فالعالَم لن يَنْذُر نفسه لجعلك سعيداً».

اكتشـفْ بنفسك الغايةَ الجليلـة لوجودك، ودعْ نقَّافـة الإجهاد والتوتر تستحثُّك نحو تحقيق ذاتك. فهذه إستراتيجيتك السرية للنجاح.



7
قل: «نحن»

قال عازف الأرغن للرجل الذي كان يضخُّ الهواء يدويًا في الآلة من وراء الكواليس في أثناء تقديم حفلة موسيقية: « إن الجمهور يحبُّني».

في بداية القرن الماضي، وقبل اختراع الأرغن الكهربائي، شاع لونٌ شعبي من التسلية هو حضور حفلات عزف على آلة الأرغن يؤديها عازفون معروفون. فحينما يؤدي عازف الأرغن مقطوعته، يبدأ شخصٌ مستأجَر من خلف الستارة بضخِّ الهواء قدر استطاعته. ومن غير بذْل هذه «الطاقة المرهِقة» لا يمكن أن تُصْدر الآلةُ الأصوات.

في فيلادلفيا، وبعد أن قدَّم قائد فرقةٍ موسيقيةٍ أداءه الرائع، وقف الحضور تحيةً لعازف الأرغن عندما انتهى من مقطوعته الأخيرة قبل الاستراحة.

وبعد أن انحنى عازف الأرغن للجمهور، اندفع مسرعًا إلى خلف الستارة وتحدَّث إلى الرجل الذي كان يضخُّ الهواء في آلة النفخ بكلتا قدميه، وقال: «لقد أحبَّني الجمهور في الخارج».

فأجابه الرجل الذي كان يضخُّ ويضخُّ حتى الإعياء: «ماذا تعني؟ لا شك أنك تريد أن تقول: لقد أحبَّنا الجمهور في الخارج؛ فلا تنسَ أنك من دوني لا تستطيع أن تقيم حفلة موسيقية».

سخـط عازفُ الأرغن من سـماع ذلـك، وقال بتكبُّـر: «لا، لقد أحبوني. فقد عرفوا موهبتي عندما سمعوا أدائي!»

وبعد الاستراحة، توجَّه العازف إلى الأرغن وهو يختال في مِشْيته، وأخذ مكانـه من الآلـة الموسيقية، واستعـدَّ لأداء النصف الثـاني من المقطوعة وهـو الجزء الأهمُّ منها. رفـع ذراعيه، وبعد توقُّفٍ مثير ضغطتْ يداه على مفاتيح الأرغن.

لم يحدث شيء!

توقَّـفَ لحظةً، وحاولَ ثانيـة ولكن دون جدوى، فالصـوت لا يخرج من هذه الآلـة الجبَّارة. وبعد المحاولـة المربكة الثالثة، نظر حـول الأرغن إلى زاويـة المنصة، فراعَهُ أن رأى الرجلَ الذي يضخّ الهواء وقد طلع من جانب الستارة، وهو يبتسم.

ثم قال للعازف: «قل نحن!». أعاد هذه العبارة مرتَيْن.

نحن الشعب:

إن ما حصـل على منصة الحفلة الموسيقية يُعَـدّ درسًا يجب أن نتعلَّمه ونعاود تعلُّمه مراتٍ ومرات. إذ من المستحيل فعليًّا أن تصبح قائدًا أو معلِّمًا في أيِّ شيءٍ وحدك دون مساعدة الآخرين.

- المديـر التنفيذي الأعلى في شركة فورد للمحركات أراد في النهاية أن يواجه الإخفاق دون دعم أحد؛ لا من المديرين، ولا من كبار العمال، ولا من عمال خطوط الإنتاج.

- أفضـل لاعبي كرة القـدم المحترفين لا يمكنه الفـوز بمباراة سوبر بـول* وحـده دون مساعدة الآخريـن؛ فهو يعتمد كليًّـا على اللعب الجماعي للفريق.

- يعتمـد نجاحُ نجـمٍ سينمائيٍّ شهيرٍ على مئـاتِ الأشخاص، بدءًا من كتّاب النصوص وانتهاءً بمختصّي المكياج.

- القادةُ العسكريون يَضعون أوسمتهم على صدورهم، ولكنهم مَدينون لمئات المقاتلين الشجعان من الرجال والنساء.

وأمثال هؤلاء المذكورين في هذه القائمة كثيرون.

ومـاذا عن نجـاح أمتنا؟ هل نستطيـع أن نعتمد على رئيسٍ قوي يقود شعبه وحده؟ لا، بل يقال:

«نحن الشعب»

الذين نجعل الديمقراطية تسود.

لقـد قال توماس جيفرسـن**: «إن إرادة الشعب هي الأساس الشرعي الوحيد لأي حكومة». ولقيتْ هذه الفكرة صداها لدى جون كينيدي***: «لا يوجد مصدر للقوة أكبر من شعب الولايات المتحدة: في الشجاعة والمثابرة وبعد النظر».

---

* Super Bowl لعبـة كـرة قدم في الولايات المتحدة، تقام مـرةً في السنة (يوم الأحد من نهاية كانون الثاني). أقيمتْ أول مرة في سنة 1967، ويشاهدها الملايين عبر شاشات التلفاز. (المترجم).

** Thomas Jefferson (1743-1826) الرئيس الثالث للولايات المتحدة (1801-1809). (المترجم).

*** John Kennedy (1917-1963) الرئيس الثالث والخمسون للولايات المتحدة (1961-1963). (المترجم).

ذكرنا آنفًا إحدى مفارقات المجتمع الأمريكي؛ فنظامنا الحرُّ والمنفتح والديمقراطي يولِّد بالطبع أشخاصًا مبدعين. ولكن مدارسنا وأماكن عملنا الاستبدادية والمتسلِّطة والتنافسية تكافئ الناس بمهارات منطقية وتحليلية.

فنحن بوصفنا أمة نواجه تحدِّيًا كبيرًا. ولكي نتنافس مع مجتمعات أخرى، نحتاج إلى أن نسخِّر كلَّ ما لدينا من المخزون الإبداعي الهائل الموجود لدى أفراد أمتنا.

لما كان الأشخاص المبدعون يؤدون أعمالهم
على أكمل وجه في بيئات مفتوحة وديمقراطية،
فنحن بحاجة إلى تهيئة مناخٍ من التعاون
في التعليم والسياسة والعمل.

قد تقول: «مهلًا يا تشارلز، ولكن أليست الرأسمالية تنمو وتزدهر بوجهٍ أفضل في ظل التنافس؟ ألا تتطلَّب عددًا من الأوامر الاستبدادية؟ ثم كيف يمكن أن تُساس أمورُ جمعيةٍ تعاونية إذا كان كلُّ فردٍ فيها يعمل وكأنه رئيس العمل؟»

لقد تعلَّمتُ جزءاً من الجواب من آلان ريان أستاذ السياسة في جامعة برنستون، الذي كان يتحدَّث عن إدارة العمل والحكومة إلى طلبة كلية السياسة العامة والإدارة التابعة لجامعة ولاية أوهايو. كانت فكرة محاضرته أن «المشاركة عنصر حاسم في الرأسمالية».

يعتقد ريان أنك إذا أدرتَ مشروعًا على أنه مجرَّد نظامٍ حافزُه الوحيد هو الربح، انتهى بك الأمر إلى تكريس مجموعةٍ من الانتهازيين غير

المنتجين، و«آل النظام برمَّته إلى البوار السريع». ويقول ريان: «إذا لم تستطعْ ضبط المواطن، فلن تستطيع تحقيق الرأسمالية أيضاً».

ويؤكّد ريان أن الرأسمالية لا تعمل بوجهها الصحيح، ما لم يكن للمواطن مشاركة فاعلة. فإذا ما تجاهلنا دور المواطن وأصبح «السوق» هو الحكَم الفيصل، وجدنا أنفسنا أمام نظام استبداديٌّ قاسٍ.

إن بيئتنا الوطنية تُنتِج مواطنين مبدعين مستعدّين لوضع مواهبهم وقدراتهم وأفكارهم تحت تصرف النظام الاقتصادي، إذا كان هذا النظام مهيَّأً للاستفادة منها.

على أن الحكومات الاستبدادية لا تمتلك هذه الموارد الغنية، فبيئاتهم السياسية والاجتماعية تُنتِج مواطنين «مفكّرين منطقيين» يُحْسنون تطبيق الأفكار، ولكنهم أقلُّ تدبيرًا وقدرةً على توليدها. فإذا لم تمتلكْ أفكارًا قابلةً للتنفيذ، فلن تُحرز تقدُّمًا.

الثقافة الملتزمة:

أمضيتُ سبع سنوات أعمل في شركات يابانية ودول آسيوية أخرى بصفتي خبيرًا من قسم التنمية الاقتصادية في ولاية أوهايو. وقد كان تفاعلي مع عددٍ كبير من ممثّلي الشركات بنَّاءً ومكَّنتني زيارتي الطويلة لشركة صنع الفولاذ في مدينة ناغويا في اليابان من الوقوف على ثقافتهم.

قادتني ملاحظاتي إلى استنتاجٍ مفادُه: إذا كان الشعب يعيش في كَنَف ديمقراطية سياسية، فإن ثقافته تكون مسيطرة بصرامة. وفي الواقع، إذا ألقيتَ نظرةً عن قُرب إلى اليابان، فستجد مجتمعًا ملتزمًا. والنتيجةُ هي

منتجـاتٌ وخدماتٌ ذات جودةٍ عالمية ورغبةٌ ذاتيةٌ لدى الأفراد لأداء أفضل ما لديهم. ويلفتك مدى إخلاصهم الشديد لمؤسساتهم وانتماؤهم اللصيق بها، وأن الثقافة الأوتوقراطية تعمل لمصلحتهم.

ومـع ذلـك، فهناك فـرقٌ جوهري جديـرٌ بالذكـر؛ وهـو أن اليابانيين يطوِّرون شركاتهـم لمصلحة موظَّفيهم، على حين أن الشركات في الولايات المتحدة تعمل لمصلحة مالكي الأسهم.

فاليابانيون شأنهم شأن كثيرٍ من دول المحيط الهادئ الآسيوية (ومنها الهنـد والصين وإندونيسيـا...) أناسٌ مفكِّـرون منطقيُّون، وهـم النُّخبة في عـالَم الاقتصـاد، بـل هـم الـروَّاد في صناعـة السيـارات والحواسيب والإلكترونيات وغيرها من الفعاليات التصنيعية والخدمية.

غير أن كثـيرًا من الدول الآسيوية، كما أشـار المراقبون البارزون، لم تكـن قادرة على العيش من دون أمريـكا. إذ إن هذه الدول استطاعت أن تحقِّـق النجاحَ عـن طريق الاستفادة مـن عددٍ من الأفـكار المبدعة التي ربمـا سبق أن قُدِّمتْ في أماكن أخرى. فالمجتمع الصناعي الآسيوي صَقَل عددًا مـن الأفكار التي تولَّدَتْ لدى الأمريكيـين والأوربيين، وصُدِّرَتْ إلى المبتكرين الآسيويين.

إن حلَّ المشكلات،

وترجمة الأفكار إلى واقع ملموس

رهنٌ بأن يعمل المبدعون والمنطقيون يدًا واحدة.

فالمبدع المفكِّر يبتكر فكرةً عظيمة، ولكنْ قبل أن تتحوَّل إلى واقعٍ ملموس يضعها المبتكر (أي المبدع المفكِّر) جانبًا وينتقل إلى مشروع آخر. أما المفكِّر

المنطقي فلديه مجموعة أفكار، ولكنه يعمل على تطبيق معظمها بلا توقُّف. فالأشخاص الذين يَتَّصفون بمثل هذه الكيفية من التفكير - كشعوب دول المحيط الهادئ الآسيوية - ينتفعون عن طريق استغلال أفكار المفكِّرين المبدعين «المبتكرين».

قد تمتلك الولايات المتحدة أفضليةً على دول المحيط الهادئ؛ لأن شعبها لديه الكثير من الآمال والأحلام، ولكن عندما يتعلَّق الأمر «بالعاملين»، فإن الدول الآسيوية تفوق الأمريكيين عددًا بمراحل كثيرة.

وكما يعلم الجميع، فإن النجاح يتحقَّق بالعمل، لا بالأمل. وقد اكتشفتْ الدولُ الآسيوية هذه الحقيقة، وصارت تستفيد من تحويل كثيرٍ من آمال الأمريكيين وأحلامهم إلى واقع ملموس.

المكان متسع!

أدرك اليابانيون أن مراعاة القواعد هي أفضل وسيلة للتقدُّم في جزيرةٍ مكتظة. ولو أنك جَمَعْتَ نصف سكان الولايات المتحدة في ولاية مونتانا*، لحصلتَ على كثافة سكانية يمكن مقارنتها مع الكثافة السكانية في اليابان، ومع ذلك تظلّ مونتانا أكثر قابلية لاستغلال أرضها. وفي ظلّ هذا الضغط السكاني إما أن يَستحدِثَ الناسُ قوانينَ صارمةً للسلوك على الجميع أن يكيِّفوا حياتهم وفقها، وإما أن تعمَّ الفوضى. أما الولايات المتحدة ففيها، من جهة أخرى، كثافةٌ سكانية مرتفعة، ولكن مازال فيها مساحات شاسعة من الأراضي غير المستعملة.

* Montana ولايةٌ تقع في الشمال الغربي من الولايات المتحدة، وهي الولاية الرابعة من حيث المساحة، ومن أقل الولايات الأمريكية في عدد السكان. (المترجم)

قبل قرنين من الزمن، نظر دانيال بون* من نافذة كوخه
فرأى دخانًا يتصاعد من مدخنة أحد جيرانه،
فصاح بأعلى صوته: «المكان متسع» ومضى.

لم يعترض جيران دانيال العجوز عليه عندما ثبَّتَ جلود حيوان الراكون إلى جانب كوخه؛ فهم غير مجاورين له تمامًا حتى يرونه. ولا يبالون إذا أبقى أغنامه داخل الحظيرة خلف الكوخ؛ فهم غير مجاورين له تمامًا حتى يشمُّوا رائحتها. ولا يكترثون إذا ألحقَ كوخًا صغيرًا بكوخه، بحيث تستطيع حماته (والدة زوجته) أن تمتلك مأوى منفصلاً خاصًا بها؛ فهذه مسألةٌ تتعلَّق بدانيال وحده.

حتى إن هؤلاء الجيران لا يتذمَّرون عندما يعزف دانيال على كَمَانِهِ بصوتٍ مرتفع، فصوت موسيقا الكَمان لا ينتقل عبر التلال ولا عبر المنخفضات.

وبالطبع، يعلم دانيال أنه إذا اشتعل كوخه، فليس ثمة غيره وعائلته مَنْ يطفئُ النيران؛ وأنه إذا حاولتْ عصابةٌ من الهنود سرقة حصانه، فسيعمل على طردهم؛ وأنه إذا التمس مسلكًا من كوخه إلى أقرب تجمع سكني، كان هو أول مَن يَروده؛ وأنه إذا سقط من منحدر صخري وكُسرتْ رجله، فسيضطر إلى التحامل على نفسه في الوصول إلى الكوخ وأن يُجَبِّر الكسر بمساعدة زوجته بيكي؛ وأنه إذا كان الصيد قليلاً أو أنه غير قادر على الصيد، فإنه يقتات على الأعشاب البرية والبزور وتوت العلَّيق أو أن يبقى جائعًا. فمثل هذه الظروف تولِّد أفرادًا مستقلِّين ومبدعين.

* Daniel Boone (1734-1820) من أوائل الأمريكيين البيض الذين هاجروا إلى ولاية كينتاكي، وبدأ ببناء مدينة فيها. (المترجم)

عمَّ ندافع؟

لقـد مرَّ زمنٌ طويـل على أيام دانيال بون. فلدينـا الآن أراضٍ مقسَّمة، وبيـوت وشقق في المدينـة، ومجمَّعات سكنية. ولدينا أيضًـا قوانينُ محليّة، وقيودٌ علـى الأبنية، وقوانين لمنع الضجيج، وغيرهـا من الأنظمة المتنوعة. وهناك مديريات الإطفاء، وأقسام الشرطة، وفرق الإنقاذ، وإدارات الطرق العامـة. ولدينا تعويضات العمال، ورواتب العاطلين عن العمل، والرفاهية، والضمان الاجتماعي، والرعاية الصحية، والمساعدات الطبية، هذا إضافة إلى شركة الضمان الطبية الأمريكية بلو كروس، وبلو شيلد.

وقـد طوَّرنا ما يَقِينا مـن الكوارث، وعندما نجتمـع في مناطق شديدة الاكتظـاظ، فلدينا قوانين تنظِّـم حياتنا. ولدينا أيضًـا حرِّيةٌ في المبادلات التجارية تجري بصورة أمينة.

ومع ذلك، فمانزال في قلوبنا وأرواحنا شعبًا مؤلَّفًا من أفراد مستقلين. فـإذا نظـرت إلى تجَمُّعٍ في اليابـان، وجدتَ يابانيين فقـط، أما إذا نظرت إلى تجَمُّعٍ في الولايات المتحدة، وجدتَ أنغلوسكسونيين، وأفارقة أمريكيين، وإسبانيـين، وآسيويـين، ويهـودًا، وعربًـا، وإيطاليين، وسلافيـين، تشكيلة عرقية وعنصرية متنوعة.

نحـن نعيش في الولايات المتحـدة في ظلِّ حكم دستورٍ فيـدرالي، ولكن لدينـا أيضًـا عـددًا مـن الدساتير المحليـة يساوي عـدد الولايـات، وهي تمنـح درجـاتٍ متفاوتةً من الحكـم الذاتي لحكومـات الولايـات ومُدُنِها. ونحـن نحترم مئـات من الديانـات المختلفة. ومع أنه لا يوجـد لدينا سوى حزبَيْن سياسيين رئيسـين، فإنهمـا ـ خلافًا لنظائرهما في الدول الأوربية

الديمقراطية ـــ لا يطلبان موالاةً صارمة لمبادئهما. فالحزب الديمقراطي يحتضن المحافظين في ولاية الميسيسبي، إضافة إلى الليبراليين في ولاية ماساتشوستس. وكذلك فإن الحزب الجمهوري يرحِّب بالمحافظين في ولاية آيرزونا، إضافةً إلى الليبراليين في ولاية كنيتكت.

الوثيقة التي تحدِّد طابعنا الوطني
ليست قانونًا مقيِّدًا،
بل ميثاقًا محرِّرًا.

فميثاق الحقوق لا يحدِّد للمواطن ماذا يجب عليه أن يفعل، بل ينبِّه الحكومة على ما يمكن أن تعمل. صحيحٌ أننا نجادل ونناقش بلا توقُّف في الأمور التي تقع بين سطور تلك الوثيقة، ولكننا مستعدُّون للدفاع عنها بكلِّيتها.

فعن أي شيءٍ ندافع إذاً؟ عن أمةٍ تكمن قوَّتها العظمى في شعبٍ يعمل أفراده معًا.

وفي أمريكا، يتلخَّص النجاح بكلمتَيْن: قلْ «نحن!».



8

بيئتك الجديدة

عندمـا كنـتُ موظَّفًا في ولايـة أوهايو وجامعتهـا، أدهشتنـي قوانينُها وتشريعاتها؛ فقـد ارتقوا في فنّ وضع الأدلَّة التي ترسم السياسة الداخلية إلى مستوًى جديدٍ معجِب.

مـن ذلك أن أحد هذه القوانـين كان يُطَبَّق بجدِّية بوجهٍ خاص، وينصُّ على «عدم استعمال هواتف الولاية للمكالمات الشخصية»، وقد أُحدث هذا القانون بسبب إساءة استعمال هذه المكالمات في بعض الأحيان.

ولكـنّ كثيرًا مـن السكرتيرات كنَّ أمهاتٍ عامـلات يتركن أطفالهنَّ في مراكزَ للرعاية وهنَّ في طريقهنَّ إلى مكاتبهنَّ. وبسبب قانون الهاتف هذا، لن تستطيع الأم أن تتصل بمركز الرعاية لتطمئنَّ إلى حال طفلها.

فإحدى السكرتيرات مثلاً، لها ابنةٌ شُفيتْ حديثًا من حمى أصابتها. وعندمـا نظـرتُ إلى إنتاجيَّتها وجـدتُ أن عقلَها يبعد عـن مكان عملها أميالاً عديدة.

قلـتُ لها: «لِمَ لا تستعملين هاتفي يـا بربارة، لتطمئني إلى حال طفلتك؟» أدارتْ بربارةُ قرصَ الهاتف ثم تحدثتْ: «كيف تشعر ميليندا الآن؟».

واستطعـتُ أن أحكـم أن أمـور الطفلة كانـت على ما يـرام من خلال الابتسامة المشرقة التي غمرتْ وجهها كأشعة الشمس.

فبفضل اتصالٍ هاتفي لم تَستغرق مدَّته نصف دقيقة لا يكلِّف شيئًا يُذْكر، أعدتُ الحيويةَ والنشاط إلى هذه السكرتيرة. أما بربارة فلم تكن في اعتباري موظفة، بل بمنْزلة أحد أفراد فريق عملي. وهكذا فإن الاستعمالَ الحكيم للهاتف كان له أثرٌ كبير في رفع الروح المعنوية.

وهذا المبدأ نفسه الذي يصلح في المكتب، يصلح أيضًا في جميع مناحي الحياة - في التعليم، وفي السياسة، وحتى في حياة الشعوب.

«الضمانات الخمس»:

في المجتمع الاستبدادي، تُساسُ الجماهيرُ بسلطان القوانين، لا بترغيب المكافآت والحوافز. والجماهير تعرف مضمون هذه القوانين وتدرك الفوائد التي تجنيها من التقيُّد بها، والعقوبات التي تترتب على مخالفتها.

وخير مثال على ذلك الحزب الشيوعي الصيني؛ فهو قادرٌ على إخضاع مليار إنسان عن طريق تقديم «الضمانات الخمس». فالفلاحون يُمنحون مقابل طاعتهم للسلطة:

- الطعام الكافي.
- واللباس الملائم.
- والمأوى المناسب.
- والراتب التقاعدي.
- والدفن اللائق.

وعلى ذلك، فإن الشعب يطيع ويُذْعن، والحزب يعطي ويمنح.

ولكـن ما الذي حصل عندمـا ارتفعت أصوات النـاسـ بالمعارضة؟ لقد أُرهبـوا بالدبابات واعتُدِيَ عليهـم بالحِراب. وإن مثل هذا التكتيك لا يُنتِج شعبًـا مؤسَّسًا على العمل الجماعي، بل يُنتِج العكس تمامًا. فوحدة الشعب تكمن تحت السطح تنتظر لحظة الانفجار.

فجوة الاتصالات:

إن انـهيـار الـنـظـام الشيوعي يمكن أن يعـزى إلى فرضِ مجموعةٍ من المعتقدات.

عندما تُكْبَتُ تطلعاتُ الشعب،
ولا يُشجَّع على التواصل الحرّ مع الآخرين من ذوي الرؤى المشابهة،
فلا يمكن أن يُكتَب له التقدُّم.

فالنظام المدرسـيُّ السوفييتي كان يلقِّن الأطفال تعاليمَ ماركس ولينين وستالين؛ فقد كان يُنظَر إلى تعاليم هؤلاء الثلاثة على أنها «كتاب مقدَّس»، ولا يتجرأ الأطفال على التطلُّع إلى ما وراء الحدود المرسومة لهم.

إن نظامًا يعادي الأفكار الخارجة عنه لا يشجِّع على التواصل أبدًا. وهو يتجاهـل الحقيقة المتمثِّلة في أن «تقنيات الاتصال» أصبحتْ متقدمةً جدًّا. والنتيجـة هي أن الشيوعيـة التقليدية تركتْ دول الاتحـاد السوفييتي وراء ركب الثورة الحاسوبية دون بارقة أمل.

أمـا إذا نظرنـا إلى اليابـان، فإننا نجـد قصةً مختلفة. فمـع أن لدى اليابانيين نقصاً في عدد المفكِّرين المبدعين، ولكنَّ هذا ليس بسبب المجتمع المانـع للأفـكار؛ فهم على درجة من الـذكاء تمكِّنهم مـن الاستفادة من الأفكار الإبداعية من خارج مجتمعهم.

وإن الـذي صُـدِّر من اليابـان ليس الثقافـة اليابانية، بـل التكنولوجيا اليابانية. ففي بودابست مثلاً، تجد أن الموسيقا المسجلة على أجهزة سوني في المتاجر هي في الأعـمِّ الأغلب لجوني كاش* وليست لتشايكوفسكي** أو لِسْتْ***. فهـل تعرف يا تُرى أغنيةً يابانية؟ وكذلك الهنغاريون لا يعرفون أيَّ أغنية يابانية.

وفي عالَم اليـوم، تنشأ نزعاتٌ جديدةٌ في المجتمعـات المفتوحة في أوربا وأمريـكا، حيـث يسود المفكِّرون المبدعـون، وهي تنتشـر في أماكن أخرى، فيبادر المفكرون التحليليون من ذوي التوجُّهات العملية إلى الإفادة منها.

تلـك هي أمريكا، أرض الحريـة، ووطن المفكِّر المبـدع الذي يعلم ماذا يمكن أن يحدث إذا اجتمع الناس لاستنباط أفكارٍ بارعةٍ جديدة.

مسألة بقاء:

وأخيراً، أدركتْ أمريكا أن العمل الجماعي مع الأشخاص المناسبين هو الاختيـار الأمثل لتحقيـق تطويرٍ مستمرٍ ونجاحٍ دائـم. ومع مرور الأعوام، حَلَّـت إستراتيجيات تنظيمية وإدارية، وما لبثت أن رحلت، وذلك ما يسمَّى غالبًـا «البـدع العابـرة». أما الشـيء الوحيـد الباقي فهو عمليـة التطوير بواسطة «العمل الجماعي».

* Johnny Cash (1932-2003) مغنٍّ وكاتب أغنيات أمريكي، يُعدّ من أعظم الموسيقيين الأمريكيين تأثيرًا في القرن العشرين. (المترجم)

** Peter Ilyich Tchaikovsky (1840-1893) ملحن روسي، كتب عددًا من السيمفونيات، تمتاز موسيقاه بالرومانسية والعاطفية ويغلب عليها الحزن. (المترجم)

*** Franz Liszt (1811-1886) ملحن وعازف بيانو هنغاري، يَعدُّه الكثيرون أعظم عازف بيانو في القرن التاسع عشر. (المترجم)

صـرح زيـف ديفيس منذ عهـدٍ قريب في مجلـة (CIOInsight .com) CIO Insight: «لم يَعُدْ من الرائج تغيير الخطط تغييرًا جذريًا، بل الرائج هو التطوير بالأعمال الجماعية المناسبة».

ومـع أن بعضهم مازال يتلكأ في السير متخلّفًا عن الآخرين، فإن معظم أرباب الأعمال والمربّين وكبار المديرين (في القطاع العام والخاص) يمَيلون إلى الحلـول المبنيَّـة على العمـل الجماعي فيمـا يتعلـق بالإنتاجية وعملية التطوير. فحواجز التقسيم التي شاعت لقرونٍ خلت تتبدل اليوم باستمرار ويحلّ محلَّها بيئات جديدة تكتنفها روح التعاون والإنجاز.

يجب أن تتضمَّن إستراتيجياتُ البقاء في القرن الحادي والعشرين ربطًا بين طبقة العمال والإدارة في عملية صنع القرارات.

إن الأساليـب الاستبداديـة لنمـط «المكتب التنفيـذي» القديم يجب أن تختفي إلى الأبد.

قد يجد بعض المديرين في هـذا النمط الجديد تهديدًا لمكانتهم، ولكن ينبغـي ألا يكون ذلـك مستغرَبًا؛ لأن الأشخاصـ القلقين يشعرون بالخوف عندمـا يصبح أحـد الموظفين فجأة شريـكًا لهم ويساويهـم في القيمة في مـكان العمل. والمدير الذي يخاف من الأشياء التـي لا يُحْسِن فهمَها قد لا يُدرك المعنى الحقيقي للقيادة. وبدلاً من أن يساعد المبدعين على استغلال مواهبهم الطبيعية، فإنه يضيّق الخناقَ على ابتكاراتهم. وتكون النتيجة أن يَسود جوٌّ من القلق والضغط.

فيما مضى، كان الموظفـون الذين يروِّجون أفكارًا متطرِّفة، أو يجرِّبون أساليـبَ عملٍ مختلفـة، نادرًا ما يُتسامَـح معهم. أما اليوم فـإن المديرين

يَشكـون من الضغط الذي يمارسه عليهم المديرون التنفيذيون الأعلون، ولا يَسمحـون لهم بالحيد عن مجموعة الأهداف أو الإجراءات المرسومة لهم. بيـد أن الإدارة إذا لم توفِّـر التشجيـع والدعم للعاملـين، أمست الإنتاجية ضعيفة وبطيئة.

بعض المهتمِّين:

مـا الجـواب إذاً؟ إن مفتاح نجاح نظـام القيادة هو وجـودُ بيئةٍ تشجِّع المشاركـة، وشعور بالانتماء لجميع الموظفـين. والعمال يحتاجون أيضاً إلى بعض الشعور بالتحكُّم في المهام الموكولة إليهم.

يتطلَّب العمل الجماعي اهتمامًا حقيقيًا بالأشخاص، ورغبةً في تقديم التوجيهات لهم، والاستماع إلى أفكارهم.

وينبغـي ألا يُنظـر إلى المديـر على أنه شخصٌ استبـداديٌّ متأمِّر، بل مساعـد على بثِّ روح التعاون فيما بينهم. وقد عبَّـر عن ذلك أحد العاملين في مصنـع للنسيـج في جنـوب كارولينـا فقال: «أنـا بحاجـة إلى أن أشعر بأهميتي، وبأن اقتراحاتي تُحدِث أثرًا إيجابيًّا».

ومـع ذلك، فثمة خطرٌ غير ظاهر؛ وهـو أن البيئة المبدعة المؤسَّسة عن طريق ممارسـات الإدارة الجيدة، هي بيئةٌ سريعة الزوال. وما لم نفلح في توفـير دَخْلٍ مبدع بعناية واستمـرار، وما لم يشعر الأفراد بأنهم ذوو شأن، فستنشأ بيئةٌ يسودها توتُّر وضغط سلبيَّان.

أما استجابتنا لما يحدث في البيئات الثلاث الرئيسة ـ البيت، والمجتمع، والعمل ـ فسيكون لها أثرٌ في كلِّ ما نفعله. ويمكننا أن نعيش الشعور الإيجابي أو السلبـي في كلِّ بيئـة مـن هذه البيئـات. فالأشخاص الذيـن لا يشعرون

بأهميَّتهم أو بالحاجة إليهم سيتكشَّفون في النهاية عن انخفاضٍ مطَّرد في الإنتاجية. أما «الانسجام الإيجابي» في هذه البيئات الثلاث فسيكون له أثرٌ مباشر في تحسين الموقف والفعالية في آنٍ معًا.

فإذا كان على الموظف أن يعمل مع الإدارة لا لحسابها، تعينَّ على أصحاب العمل السعي إلى إدراك الأسباب التي تبعث العاملين على التصرُّف بالطريقة التي يتصرَّفون بها. فصاحب العمل المطَّلع على أنماط السلوك المقترنة بالإجهاد مثلاً، يستطيع أن يتعامل مع أفراد فريق عمله بنجاح.

فإذا بدأ الموظف بإظهار سلوكٍ عدواني، فكيف سيكون ردُّ فعل الإدارة؟ في أماكن العمل التقليدية، ليس ثمة مَنْ يعطي لنفسه الوقت اللازم قبل أن يقرِّر: هل كان العامل يا تُرى يمَرُّ في ظروف غير اعتيادية؟ ثم إنهم لا يكلِّفون أنفسهم عناء البحث لمعرفة الدوافع الأساسية لهذا السلوك. بل إن الإدارة بدلاً من ذلك قد تذهب إلى إنزال بعض أشكال العقوبة لمعالجة هذه الحالة.

على أن القصاص المتهوِّر غالبًا ما يقود إلى المظالم والعداء. أما صاحب العمل الذي يُظهر اهتمامًا شخصيًا بمسبِّبات تصرفات العاملين، فإنه يُشيع الألفة والانسجام في مكان العمل. وإن الإدارة التشاركية تقود إلى التعاون والإبداع والإجماع.

حان الوقت للبدء:

فيما يأتي المتطلبات الخاصة للمحافظة على بيئةِ عملٍ تشاركية وتعزيزها:

- أن يكون صاحب العمل شخصًا مهتمًّا بشؤون العاملين.

- أن تشجِّع الإدارةُ حرية التعبير عن الأفكار لأخذها بالحسبان.

- تأكيد تطوير العلاقات الشخصية الإيجابية.

- تجنُّب الإشارة إلى مراتب الأشخاص ومكانتهم.

- إبراز الأهداف العامة التي يمكن تحقيقها بجهود مشتركة.

وفي حين أن رصد توجُّهات الإدارة الناشئة سهلٌ إلى حدٍّ ما، فإن التحدي الأكبر يكمن في الحاجة إلى تدريب هؤلاء الذين تُوكَل إليهم مسؤوليات القيادة. ويمكن تحقيق بيئةٍ تعاونية عن طريق تطبيق خطةٍ تعليميةٍ مكثَّفة تركِّز على بناء فريق العمل الجماعي في جميع أرجاء المؤسسة.

وماذا عنك؟

هل اخترتَ فريق عملك الجماعي ليكون علامتك التجارية؟

هل هذا هو نمط حياتك؟

إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد حان الوقت

لتضع المهارات التي تحدثنا عنها موضع التطبيق العملي.

«الهروب من النظام» ليس حِكْرًا على أولئك الذين يرزحون تحت نظامٍ ديكتاتوري. فقد تكون أنت أيضًا محاطًا بسياسات وإجراءاتٍ تكبت تقدُّمك، وتقدُّم مَنْ حولك. ومع ذلك، فإن التغيُّر والتحوُّل الحقيقيين أكثر قربًا مما تتصورً.

اعقد العزم على أن تصبح أحد أفراد فريق عملٍ جماعي، وسيدهشك حقًّا سرعة تحوُّل العالَم من حولك. وسيتبيَّن لك فورًا أن بيئتك الجديدة تعني أكثر بكثيرٍ من عمل شخصٍ واحد.

فالنجاح جهدٌ جماعي!

فصل إضافي

من كتــاب Creating A Culture of Success (ابتـكار ثقافةٍ للنجاح) لمؤلِّفَيّـه الدكتـور تشارلـز دايغـرت وريشارد جاكوبس.

يبدأ كتــاب ابتكار ثقافـةٍ للنجاح من حيـث انتهى كتــاب النجاح جهدٌ جماعــي. أمَا وقـد وضعـتَ طاقاتِ فريق عملك في موقعها الملائم، فإلى أيّ مـدى يمكنـك التقـدُّم في غيــاب البيئة الملائمة التي تعمل ضمنها؟

SECOND EDITION
Charles B. Dygert, Ph. D.
Richard A. Jacobs. P.E.
CREATING A CULTURE OF SUCCESS
Fine-Tuning the Heart and Soul of Your Organization

إليك نموذجًا من كتاب ابتكار ثقافةٍ للنجاح، هو أحد فصوله.



الثقافة تورث النجاح:

ثمة ثلاث قوى تقود إلى الأداء المنشود وتؤثر في نتائجه: الثقافة، والقيادة، والطاقة. يركِّز هذا الكتاب على القوة الأولى وهي الثقافة. وقد أظهرت الدراسات التي أجراها العلماء في علم الإنسان والآثار أن الثقافة تشتمل على الشعائر والرموز والقصص المقترنة بمجموعةٍ من البشر. وتَعرِض الثقافةُ لمحاتٍ إلى معتقدات هؤلاء الناس وقيمهم، ما هو المهمُّ بالنسبة إليهم وما سببُ أهميته. وتتكوَّن المعتقدات والقيم عن طريق التقاليد والبيئة والشخصيات المستقلة. والثقافة، التي تثمر السلوكَ والتصرفات، تُمثِّل «قوانين المنتديات» أو «الطريقة التي نعمل بها الأشياء من حولنا».

وغالبًا ما تجد أن الأشخاص الذين أمضوا مددًا طويلة في مؤسسةٍ ما يحاولون المحافظة على التقاليد والأعراف، على حين أن الموظفين الجدد يَنشدون تغيير الوضع الراهن. أما ثقافة النجاح فتحاول أن تطوِّر الأساليب القديمة دون فقدان روح التقاليد. فكيف يستطيع القائد وضع هذه المعادلة السليمة موضع التنفيذ؟

المصير المشترك:
نربح معًا أو نخسر معًا.

يجب أن يتوافر في المؤسسة عنصران أساسيان؛ أولاً: مستوى عالٍ من الثقة بين أعضائها، وثانيًا: النَّزاهة الشخصية لهؤلاء الأعضاء. وهذان معًا يكوِّنان أساس المصير المشترك. ولا يمكن أن يقال عن مؤسسةٍ: إنها على طريق ثقافة النجاح إلا عندما يؤمن أفرادها بمبدأ المصير المشترك.

صدمة الثقافة:

توجد مجتمعات فريدة داخل كلِّ مكتب، ومعملِ تصنيع، ومعهدِ تعليم. ولكل مؤسسة، مهما تغيَّرت الأحوال والظروف، بيئةُ العمل الخاصة بها، وطابَعها المتميِّز بزبائنها وقوانينها وتنظيماتها. وكما أن الناس غالبًا ما ينتابهم شعورٌ بالقلق عندما ينتقلون من بلدٍ إلى آخر، فإن هذا الشعور نفسه يمكن أن ينتاب الذي ينتقل من عملٍ إلى آخر. وغالبًا ما يكون هذا القلق ناجمًا عمَّا يسمَّى «صدمة الثقافة». وقد حدث أن أحد زبائننا الجدد شعر بهذه الصدمة عندما انتقل من شركة هوم ديبو* ليشغل منصبًا آخر في شركة مايكروسوفت. ومع أن هاتين الشركتَيْن تحتلان موقعًا بارزًا في قائمة شركات فورتشن 500**، فإن ثقافتَيْهما الداخليَّتَيْن مختلفتان تمامًا. وقد احتاج هذا الموظف إلى بعض الوقت؛ ليتبينَّ معالِم هذه الثقافة الجديدة ويتأقلم معها.

وما لَم تغيِّر عملك، فإنك لن تتلمَّس تمامًا أثر الثقافة في مؤسستك. أو ربما تدرك بصورةٍ مُمِضَّة الآثارَ السلبية لثقافةٍ هي بحاجةٍ إلى تغيير. ومهما يكن الأمر، فالشيءُ الأكيد هو أن ثقافة الشركة تحتاج إلى بعض الوقت لمعرفتها والتكيُّف معها. وبقدر ما تسرع المؤسسةُ بالبدء بتلك المسيرة، تكتشف أنت ومؤسستك الطريق إلى النجاح.

هل هناك إلزام جديد آخر؟

تخيَّل أن تحوُّلًا جرى في قلب ثقافة مؤسستك وروحها إلى ثقافة جديدة ليس من غاياتها المأمولةِ النوعيةُ الجيدة، بل أسلوبُ المعيشة. والسببُ

* Home Depot شركة كبرى في الولايات المتحدة، للأدوات والتجهيزات المنْزلية، لها فروع في خمسين ولاية، إضافة إلى فروع في كندا والمكسيك والصين. (المترجم)

** Fortune 500 قائمة بأسماء أكبر خمس مئة شركة في الولايات المتحدة، تصدرها سنويًا مجلة Fortune. (المترجم)

الخَفيّ في ذلك هو حَمْلُ العاملين على الانخراط بمؤسساتهم. وقد دلّت دراساتٌ تعود إلى سنة 1992 على أن كثيرًا من برامج التطوير تفضي إلى نتائج رديئة بسبب «قصور مستويات انخراط العامل».[1]

وبقطع النظر عن الادّعاء بأن الناس هم أعزُّ ما نملك، مازالت الشركاتُ ماضيةً في تجاهل موظفيها. بل إنك ترى أصحابها يبحثون عن حلول سحرية أو مخارج سريعة. لماذا؟ لأن فرض سياسات جديدة أسهل عليهم من تمحيص الثقافة الأساسية وتحسينها.

غالبًا ما تجد الإدارة أن من الأسهل عليها فرض سياسات جديدة، بدلاً من أن تصرف وقتًا في تمحيص الثقافة الأساسية وتحسينها.

فإذا كنت تريد لأدائك ونتائجك أن تزكو وتزدهر، وإذا كنت تريد قدرةً تنافسية، فقد حان الوقت لاستكشاف ثقافة شركتك، وإلا فإن مبادرات الأداء والنوعية ستكون مجرَّد إزعاج موظفٍ محاصَرٍ سابقًا ليصبح بدوره مصدرَ إزعاجٍ للمديرين. فالموظفون غير القادرين على إضفاء عمليات تطوير تُفرض عليهم، يميلون إلى تفسير أوامر التغيير على أنها مشروعٌ آخر يُستعمل بغرض تصنيف الناس حسب مراتبهم.

ما الحلقة المفقودة؟

الحلقة المفقودة هي امتلاك فهمٍ واضحٍ للدور الحاسم الذي تؤديه الثقافة في نجاح المؤسسة. إذ إن ثقافة المؤسسة هي أشبه ما تكون بالمناخ: يظهر في كلّ مكان، ومع ذلك فهو في غالب الأحيان لا يلاحَظ إلا إذا ساءت الأحوال الجوية التي تلفتُ انتباه الجميع. ثم إن عدم وجود ثقافةِ عملٍ رصينة من شأنه أن يعوق التقدُّم الحقيقي نحو الأداء الجيد والنتائج

الباهــرة. وإذا لم تدعــم الثقافةُ النظــامَ الكامل للمؤسســة، فإن تحسين وتطويــر البرامج التقنيــة والإستراتيجيــة غالبًا ما يصيبهــا هي الأخرى بالعجز وتصبح عديمة التأثير.

مقوّمات ثقافة النجاح:

- الثقة المتبادلة
- الاستقامة الشخصية
- المصير المشترك

ولكن ما هو وقود الثقافة ومحرّكها في المؤسسة؟ إنــه نظــام الإدارة (القيادة). ومــا هــي العوامــل المؤثــرة في تصرفــات المرؤوســين؟ إنهــا الثقافــة أو الشخصية المؤسساتيــة التــي تفعّلهــا الإدارة، وتغيّرهــا، وتعدّلها، استنــادًا إلى ردود الأفعال على الشخصية الثقافية القائمة.

وهــذا يقودنــا إلى المفارقــة الآتيــة: إذا لَم تُبــدِ الإدارة أيَّ تغيُّــر في تصرفاتهــا أو سياساتهــا، فإن الموظفــين العاديين لن يبــدؤوا بإحداث أيِّ تغيــير من جهتهم أيضًا. غير أن الذي سيحصل هو أن الإدارة والمرؤوسين سيشرع كلٌّ منهم بإلقاء اللوم على الآخر فيما يتعلق بأي مشكلة.

أمــا إذا اشتركت الإدارة والمرؤوسون في وضــع الخطط المتعلقة بكيفية تنفيــذ الثقافــة المحسَّنــة (حيث تزدهــر الثقــة والمنافع المشتركــة)، فإن المؤسســة تستطيع أن تبدأ بالارتقاء بطريقــة إيجابية. وبذلك نستطيع معًا أن نحلَّ جميع المشكلات.

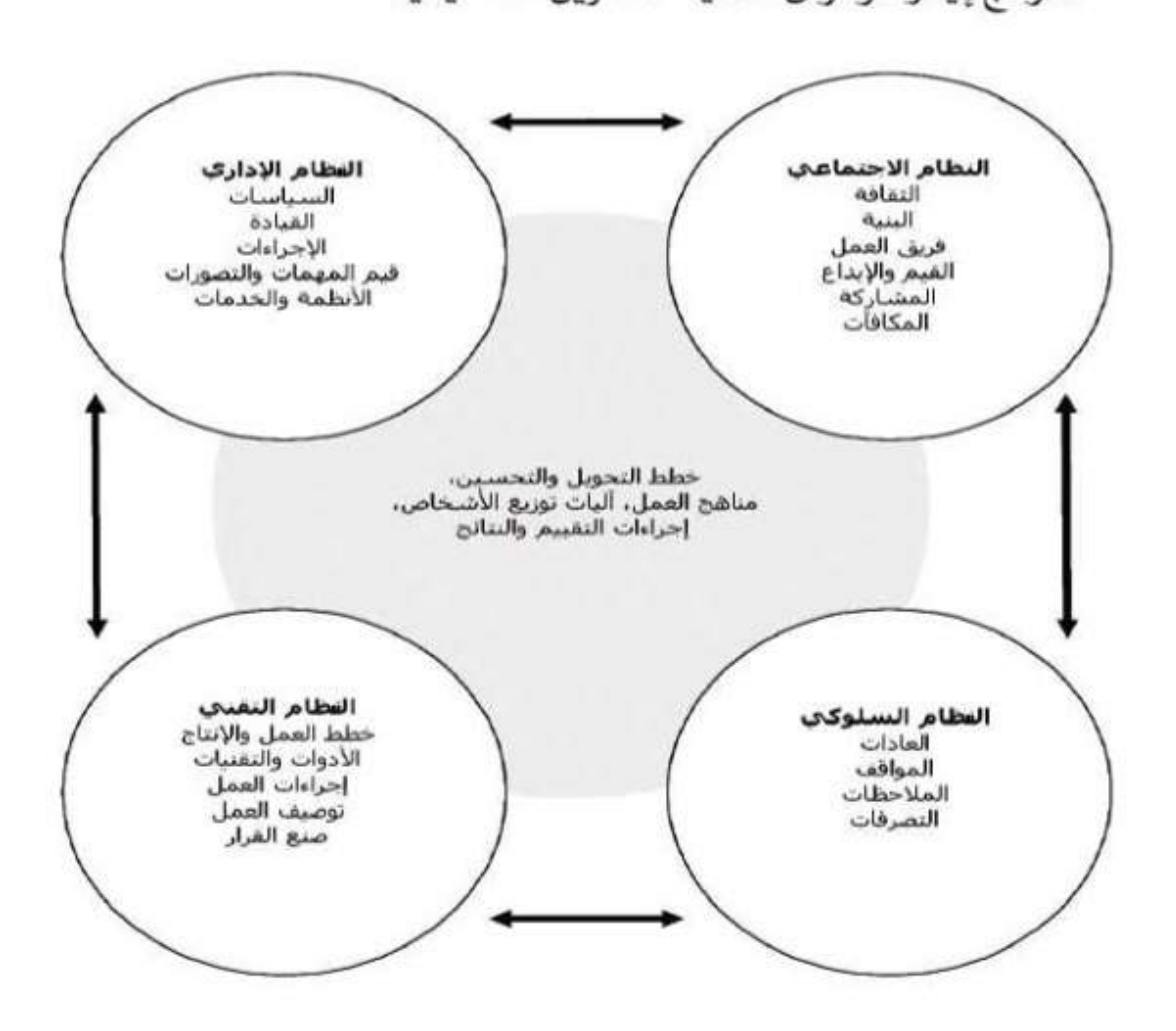
كيف تؤثر الثقافة في عملك؟

في بعض الأحيــان تسهّــل الرســومُ التوضيحية التفكيــرَ في إيجاد حلٍّ لمشكلة قديمــة بطريقة جديدة. ففي الشــكل 1-1 يوضّح الدكتور جونسون

إيدوسوموان العلاقة المتبادلة بين نظام الإدارة وردود أفعال الموظفين.[2] في هذا المخطط، الذي يُعّرف بنموذج إيدوسوموان، أربع دوائر تمثِّل الأنظمة المفتاحيـة في المؤسسـة (الإدارة، والمجتمع، والتقنيـات، والسلوك) طوافة حول دائرةٍ خامسة تمثِّل التغييرات التنظيمية المرجوَّة.

الشكل 1-1

نموذج إيدوسوموان لعملية التحويل التنظيمية



أما الدرس الذي أراد إيدوسوموان توضيحَـه من هذا المخطط، فهو أن الأنظمة الأربعة ــ الإدارة، والمجتمع، والتقنيات، والسلوك ـ متشابكة وذات استجابة متبادلة. فبتعاضد هذه الأنظمة يجري الإمساك بمفاتيح

تطويـر المؤسسـة. ومهما كان نـوع التحسينـات التي ترغـب في إدخالها إلى المؤسسـة، فإن نجاح هذه الجهود وفعاليتهـا سيعتمد على مدى تأثر الأنظمة (أي أثر الثقافة).

لاحـظ أن لـ «نظـام الإدارة» أكبر الأثـر في الأنظمة الثلاثـة الأخرى. فالثقافـة والتغيير التي ترغـب الإدارةُ في إحداثهما تربطهما علاقةُ سببٍ ونتيجـة. لـذا ينبغـي أن تكـون الإدارةُ متيقّظـةً في رصـد وتفسير الاتجاه السلوكـي للمؤسسة، لأن هذه النقطة أساسيـة في تكوين ثقافةٍ مؤسساتية إيجابية منتِجة، وفي المحافظة عليها.

هل هي مجرَّد خطة أخرى؟

إن السعـي إلى تحقيـق «المعايير الرفيعـة المستوى» و«التعـاون» وصولاً إلى منتَجـات وخدمات ذات نوعية جيـدة (أو لزيادة الإنتاجية أو الأرباح) سيكـون مؤقتًـا، هـذا إن حصل أصلاً. فطلـبُ الإدارة يسلّـط الضوء على نظـامٍ مميَّـزٍ بعبارة: «إما أن أربح وإما أن تخسـر». وهذا يُحمِّس العاملين علـى محاولة تحقيق آمال المدير أو المشرف ـــ وليس إحراز جودة عالية أو إنتاجية ممتازة. فالعاملون في نظامٍ كهذا يَرَوْن أنفسهم وكأنهم يؤدُّون ما عليهم من واجباتٍ تجـاه رئيس العمل، لا الزبون. أما المطالـبُ، فتَحثُّ على التنافسَ الداخلي الذي يستحثُّ بدوره العاملَ على ألاّ يعمل إلا بمقدار ما يَظهر فيه بأنـه أفضـل من غيره ـ وبعبارة أخرى: لا يؤدي مـن العمل إلاّ ما يكفي كي يتخلَّص من أعباء المشرف.

الإدارة تثمر الثقافة.
والثقافة تثمر السلوك.

إن معظمنا يفضِّل القوةَ العاملةَ التي تهتمُّ حقًّا بنجاح المؤسسة، ويفضِّل الموظفين الذيـن يتقنون عملهم في المنتَجات أو الخدمـات التي يقدمونها. وعندمـا تحـاول الإدارةُ إدخال تغييرٍ مـا، يتساءل العاملـون: «هل الإدارة مهتمَّةٌ بشؤون عامليها، أم أنها مجرَّد واجهة؟ وهل نظام المكافآت في وضعٍ يدعم وعودهم؟ وما الأشياء التي سيُحْدثها التغيير لمصلحتي؟»

أسلوب حياة:

إن ثقافـة النجـاح ليست مجـرَّد تقنيـاتٍ علـى الإدارة أن تطبِّقها، ولا مجـرَّد «برنامج شهري» يمكـن أن يتجاهله الموظفون وتنسـاه الإدارة بعد حـين. وليست كذلك مجرَّد أداةٍ بسيطة، أو حـلٍّ سريع. إنها أسلوب حياة. فالموظفـون الذين يعملـون في مؤسسـةٍ تنافسية داخليًّا تراهـم في الغالب غـير مهتمـين بأن مشروعهـم قد نجـح أم لم ينجح. إنه نوع مـن السلوك «الانتقامي» الذي يحرِّض العاملين والإدارة كلاًّ على الآخر.

إن عقلية «نحن مقابل هم» التي تشجِّعها بيئات العمل التقليدية بحاجةٍ إلى أن تُقلَـب رأسًـا علـى عقـب. أي إن «نحن» ينبغي أن تعنـي مؤسستك، و«هـم» يجب أن تصبـح التنافس. وعندها يصبح مـن السهل تقدير مدى اهتمام العاملين، الذي يتبدَّى في كمية الطاقة غير المستحثَّة التي يضعونها في أداء مهماتهم.

ليس جديداً:

قبـل أكثر من ألفـي سنة أشار الحكيم الصيني المحـارب سُنْ تْسُو إلى هـذه الفكرة نفسها؛ فقد نصَّ في كتابـه The Art of War (فن الحرب) على ما يأتي:

هـذه مسألـةُ فـراغٍ وامتـلاء. فـإذا فَشَـتِ الانقسامات بـين التابعين والمتبوعين، وساد السخط بـين الجنرالات والضباط، وعَمَّ الاستياء في صفوف الجنود، فتلك حالة فراغ.

وإذا كانـت القيـادة المدنيـة بارعـةً والقيـادة العسكرية جيـدةً، وكان التابعـون والمتبوعون يَصْدرون عن رأي واحـد، وكانت الرغبة والطاقة تعملان معًا، فتلك حالة امتلاء.

... والكيِّسُ مَـنْ يستطيع أن يَشحن أفـراده بالطاقة لمجابهة الفراغ لـدى الآخرين، على حين يَستنْزف العاجـزُ طاقات أفراده في مقابل امتلاء الآخرين.[3]

وعلينـا، قـادةً وعاملين في المؤسسـات، أن نسعـى جاهدين إلى تحقيق «الامتـلاء»؛ فهو الـذي يُنتِج النصر الأكيـد، وهو المصـير المشترك الذي يحقِّق ثقافة النجاح.

حقيبة الطاقة:

في كلِّ صبـاح ننهض وقد وُهِبنا شحنةً من القـوة والحماسة. ولنتخيَّل هذا علـى صورة حقيبةٍ للطاقة. فـإذا مارسنا نشاطاتنـا اليومية وانتقلنا إلى أماكـن عملنـا استهلكْنا كميةً محدَّدة من طاقة هـذه «الحقيبة». فإذا ما واجهتنا في العمـل مواقفُ سلبيةٌ ومُقْلقة استنْزف ذلك كميةً كبيرة من الطاقة لدرجة أنه بحلول بعد الظهر نُستنفَد وتَفرغ جَعبتنا من الطاقة.

وإذا كان الأمـر كذلك، فمـاذا أبقينا في حقيبتنا مـن الطاقة لأسرتنا ولأنشطتنـا الأخـرى في أوقـات فراغنـا؟ ومـاذا سيحـدث وقتهـا لنوعية حياتنـا؟ لذا فإننا نحتـاج، لكي نصل إلى إنتاجية قصـوى في مكان عملنا

وغـيره، إلى مرشدين يَضمنون لنـا بيئةً إيجابية، ويساعدوننا على صيانة هـذه الطاقة وحفظهـا. وعلى ذلك فإن مفتاح رفْـع إنتاجية العامل وروحه المعنوية الإيجابية منوطٌ بثقافة المؤسسة وأسلوب الإدارة.

وممـا يثلـج الصـدر أن المديريـن يدركـون أن العمال ليسـوا ربوطات مبرمَجـة، وإنما هم أشخاص لهم قلـوب وأرواح وعقول، ويملكون المشاعر والعواطـف. وإن المؤسسات التي تُخفق في تقدير ذلك وصرْفِ همَّتها إليه، لا تعامـل الموظفين على أنهم أشخاص يتمتعـون بإنسانيتهم الكاملة. وكما ذكر المؤلِّفان نويل تيشي وسترادفورد شيرمان:

الأصحـاء لا يمكنهـم أن يتخلَّـوا عن مشاعرهم بتركهـا في البيت كما يتركون مجموعةً من عصيِّ الغولف. فنحن بدأنا للتوِّ بالبحث عن أساليب لتسخير الطاقة الانفعالية الهائلة للعاملين.[4]

ما وراء الكفاح من أجل الطاقة:

إن قيمـة العمـل باتجـاه تحقيق نظـامٍ تعـاوني كامل في مـكان العمل مسألـةٌ مسلَّمٌ بها منذ أمـد طويل، لكنها لم تحـظَ إلاّ حديثًا بما تستحقه مـن اهتمام. فما الذي دفـعَ الشركات إلى الاهتمام بهـذه المسألة فجأةً؟ مـع أن معظم الشركات مافتئتْ تَذْكر التنافسَ العالمي المتزايد والتحديات الاقتصادية الجديدة.

أمـا التحدي الأكبر في المنظومـات التعاونية (التـي أدخلها كريستوفر بارنارد في كتابه The Functions of the Excutive قبل نحو سبعين سنة) فهو تلقين الموظفـين العاديين الإحساسَ العام لأغراض المؤسسة، ومنحهم القـدرة على صنـع قراراتٍ رئيسة.[5] وإلاّ فكيف ستكـون القرارات التي هي

أكثر تفصيلاً متماسكة؟ زد على ذلك، أنه إذا تركنا للمديرين التنفيذيين مسألة اتخاذ القرارات بمعزلٍ عن العاملين، فإن المؤسسة ستركب مخاطرَ فقدانِ الصلة بجوهر العمل، وبالزبائن، وبالخدمات أو المنتجات المقدَّمة. وإن سوء الفهم والإخفاق غالبًا ما يكونان نتيجةَ عدمِ إشراك العاملين في عملية صنع القرار.

ويبقى هذا التحدي صحيحًا اليوم: إذا لم نعمل معًا، فسنواجه الإخفاق. ولكي نعمل معًا، نحتاج إلى أن نُشْرِكَ أربعة عناصر حيوية ـ غالبًا ما يُنظَر إليها بوصفها قوى معارِضة للمؤسسة ـ هي:

التغيير، وهو أحد العناصر التي تؤخذ بالحسبان دومًا في الحياة. ويَجهد الناس في المؤسسات لإحداث التغيير، ويتصادمون فيما بينهم بسببه.

التنافس، الداخلي أو الخارجي، الذي يؤثر في مدى تفاعل أفراد المؤسسة وتماسكهم في مواقف محدَّدة.

التعاون، (غالبًا ما يُنظَر إليه على أنه الوجه السلبي للتنافس) يمكن أن يكون قوةً داخلية أو خارجية تَتْبع جدول الأعمال الفردي أو جدول أعمال الشركة. ويمكن أن يكون التعاون قوةً فاعلة لما فيه خير المؤسسة والسوق كذلك.

التحكم، وكيفية تحقيقه. يستطيع التحكُّمُ أن يكونَ القوَّةَ التي فيها نجاح المؤسسة وإخفاقها. على أن بعض الحالات يَستدعي اعتماد أساليب إدارية أكثر أوتوقراطية («متسلطة»)، وبعضها الآخر يَستدعي اتِّباع أساليب إدارية أكثر ديمقراطية («تفويضية»). أما القيادة الاستبدادية، حيث يُملِي الشخصُ الذي بيده مقاليد السلطة على الآخرين ماذا يعملون

وكيف يعملون، فغالبًا ما تُسفر عن تعلُّم الناس عدم التفكير من تلقاء أنفسهم والانتظار إلى أن يُعلَموا بما يعملون. وقد يؤدي هذا إلى عواقب وخيمة للمؤسسة وللأفراد المنتمين إليها.

وهكذا نجد أن ثقافة الإدارة التقليدية الهرميَّة تذكي نارَ الخلاف بين القوى المتعارضة:

الكيان	جدول الأعمال	القوى المتعارضة
المؤسسة	البقاء	منافسة السوق
المالك	الثروة	مشاركة العاملين
المدير	التحكم	تفويض الآخرين

- تحاول المؤسسةُ الصمودَ أمام المنافسين الأقوياء في السوق، وتسعى إلى أن يكون لها حصة في السوق.
- ويسعى المالك (حامل الأسهم) إلى تحقيق ثروةٍ كبيرة من الشركة قدر ما يستطيع، في الوقت الذي يطالب فيه الموظفون بأجورٍ أعلى.
- وفي المنتصف، يحاول المديرون الاحتفاظ بـ «التحكُّم»، في حين يرغب العاملون في الحصول على صلاحياتٍ أوسع.

وصفةٌ للنجاح:

إذا كان لهذه القائمة أثرٌ في واقع مؤسستك، فلا تكن مثبِّط الهمة. وإن أمانتك وإخلاصك تجاه مواقع السلطة هي الخطوة الأولى باتجاه صوغ خارطة طريقٍ لشراكةٍ جديدة. وفي البنية التقليدية، تنبعث السلطة من الموقع، لا من الشخص. وعندما يُساء استعمالُ السلطة في مثل هذا النظام، ينشأ الارتياب والخوف. وهذا الخوف ليس مقتصرًا على الموظفين

فحسب؛ بل إن المديرين التنفيذيين يمكن أن يُعانوا من خوف فَوْت السلطة، أو المكانة، أو التعويضات.

هــذا وإن التحرُّك نحو بيئة جديدة لــلأداء يقتضي من كلا الجانبَيْن الوصــول إلى نتيجةٍ مفادُها أنه لا بــدَّ للحصول على شيءٍ ما، من إعطاء شــيءٍ يقابله. وهــذا «الشيء» يجب أن يكــون قائمًا على الثقــة، والأمانة الشخصيــة، والمصــير المشترك. وهذه هــي المكوِّنــات الجوهرية لإيجاد ثقافة النجاح.

ولكــن مَن يجــب أن يبادر باتخاذ الخطــوة الأولى؟ إنها القيادة. وحتى مــع وجود ضمان قليل بــأن العاملين سيتبعون القيــادة، يتعيَّن على القائد أن يَحــثَّ جميع الأطراف على الجلوس معًــا و«يعتاد كلٌّ منهم على الآخر». ويجــب على القــادة أن يكونوا رادةً في هــذا السبيــل إذا أرادوا أن يطوِّروا ثقافة النجاح.

فعلى الجميع:

- أن يكونوا مشجِّعين للأفكار الجديدة.

- وأن يطوِّروا إستراتيجيةً للعمل.

- وأن يتعاونوا لإنجاز الخطط.

- وأن يختبروا ويقيِّموا النتائج.

هذا هو السبيل الذي يوصل إلى ثقافة النجاح.

مفاهيم مفتاحية:

1. ثمــة ثــلاث قوى تدفع بــالأداء وتــؤدي إلى النتائــج الصالحة هي: الثقافة، والقيادة، والسلطة.

2. الثقافة تثمر السلوك، ولكن الإدارة هي التي تثمر الثقافة.

3. الثقــة والنَّزاهــة يكوِّنــان أساس المصير المشــترك الذي يجب على الأفراد أن يعتنقوه لتحقيق ثقافة النجاح.

4. الموظفون هم الحلقة المفقودة في معظم برامج التنمية.

5. غالبًــا ما تقع الإدارة في شرك فرض سياساتٍ وبرامج جديدة بدلاً من التأنِّـي في تمحيص الثقافة الأساسية.

6. إن ثقافــة الربح والخسارة (مكان عمــلٍ يتَّسم بالتنافس الداخلي) تُحرِّضــ الموظفين على ألاّ يؤدُّوا من العمل إلاّ ما يكفي للتخلُّص من عبء المدير المشرف.

7. المنظومــات الإدارية والاجتماعية والتقنية والسلوكية في مؤسسةٍ ما هــي منظوماتٌ متشابكة وذات استجابة متبادلة فيما بينها. غير أن للمنظومة الإدارية السلطة العظمى المهيمنة على سائر المنظومات.

8. توخي هدفٍ مشترك ـ مصير مشترك ـ يوحِّد الأشخاص، ويساعد على بناء ثقافة النجاح.

9. الإدارة مسؤولة عن إيجاد بيئة عملٍ إيجابية والمحافظة عليها.

10. المؤسسات التي تخفق في التعامل مع موظفيها على أساسٍ إنساني، يشمــل القلب والروح والعقل، ستجــد أن أداءها ونتائجها تتردَّى مع تردِّي ثقافتها.

أمور ينبغي العمل بها فورًا:

1. على الإدارة العليا أن تلتزم بتمحيص ثقافةِ المؤسسة.

2. يتعيَّنُ على الإدارة – على جميع مستوياتها – أن تجتمع لمناقشة المفاهيم الكامنة وراء ثقافة النجاح، وأن تحصل على تغذيةٍ راجعةٍ من المستويات المتوسطة والدنيا للإدارة فيما يتعلَّق بأفضل السُّبل لمشاركة العاملين.

3. فتح قنوات الاتصال في جميع أرجاء المؤسسة عن طريق قيام الإدارة والموظفين بمناقشة مفاهيم الثقافة.

4. يجب أن يحصل اتفاق على مسألة المصير المشترك، وأن تبدأ المناقشات لتحديده.

5. التخلُّص من عقلية التنافس الداخلي المتمثِّل في «نحن مقابل هم»، والتحوُّل إلى أسلوب «شركتنا مقابل تنافس السوق» (الرؤية المشتركة).

6. ينبغي أن تعتمد الإدارةُ طرائقَ محدَّدة لضمان بيئةِ عملٍ إيجابية، وأن تغيِّر السياسات والإجراءات؛ كي يجري التعامل مع الموظف على أنه إنسان، لا على أنه آلة.

7. التوثُّق من أن العاملين يُسهمون في صنع بعض القرارات المصيرية، وأن لديهم تصوُّرًا واضحًا لأغراض مؤسستهم.

8. الطلب من العاملين إبداء آرائهم وأفكارهم المتعلقة بتحسين ثقافةِ ونوعيةِ المنتجات والخدمات.

شارِكْ في الرحلة

أعْلِمنا بقصتك

نأمُل أن يكون هذا الكتاب قد شجَّعك أنت ومؤسستك على نبذ التنافس الداخلي وإحلال العمل الجماعي والتعاون محلَّه. وندعوك إلى المشاركة معنا بعرض قصتك في هذه الرحلة إلى النجاح، وإعلامنا عن العوائق التي واجهتك، والأساليب المجدية، والأفكار التي لم تكن صالحةً لك. ونحن بدورنا سنجمع هذه المعلومات ونضيفها إلى الطبعة اللاحقة من الكتاب. كن عونًا لنا في رفع مستوى خدماتنا لقرَّاء المستقبل.

أرسل قصة ثقافة النجاح الخاصة بك، والتعليقات والمقترحات إلى العنوان:

Success Is A Team Effort

Keene Publishing

PO Box 54

Warwick, NY 10990

أو اكتب تعليقاتك وأرسلها بالفاكس إلى: 845-987-7845

وشكراً.

تعريف بالمؤلِّف

بـدأ الدكتور تشارلز ب. دايغـرت حياته المهنية بصنـع أدواتٍ وقوالبَ لمصلحـة شركـة جـنرال موتـورز. حصـل علـى شهـادة البكالوريوس، والماجستـير، والدكتوراه مـن جامعة أوهايو. وعَمِلَ في إحـدى كلِّياتها تسع عشرة سنة.

وعلـى مدى سبع سنواتٍ من حياته المهنيـة الجامعية، عَمِلَ اختصاصيًّا في مجال الإدارة مع فريق التنمية الاقتصادية في قسم التطوير بجامعة أوهايو.

تبـوَّأ رئاسة منتدى أوهايـو للخطابة، ويحمل لقب محـترف معتمَد في الخطابـة، وهو أحد 195 شخصية عالميـة مَنَحَهم اتحادُ الخطباء الوطني جائـزةَ مجلس الزملاء للتميُّز (CPAE). وبصفتـه استشاريًّا ومحاضِرًا، قدَّم عروضًـا لأكثر من 2,500 مؤسسة في الولايـات الأمريكية الخمسين، وفي عددٍ من الدول خارج الولايات المتحدة.

ألَّـف كتـاب «النجاح جهـدٌ جماعي» (هـذا الكتاب)، وهو مـن أكثر الكتب مبيعًا. واشترك مع ريتشارد جاكوبس في تأليف كتاب ابتكار ثقافةٍ للنجاح الذي نال استحسان القـراء. والدكتور دايغرت رئيس ومؤسِّس معهد الإدارة الدولي، وهو حاليًا عضوٌ في برنامج مدرسة الإدارة والأعمال التابع لجامعة فرانكلين.

يعيش تشارلـز دايغرت هو وزوجتـه دونا في كولومبوس عاصمةِ ولاية أوهايـو. وإضافـة إلى عمله في التعليم والتوجيـه والاستشارة، فهو يمارس هوايته في قيادة الطائرات، هوايته الأخرى في الحياة.